Noua poziționare

Cele mai noi informații despre strategia de business numărul unu din lume

Jack Trout
și Steve Rivkin

Scanned with OKEN Scanner

În această carte captivantă, JACK TROUT reevaluează conceptul pe care l-a prezentat anterior în lucrarea „Poziționarea: lupta pentru un loc în mintea ta". Apreciatul autor este președinte la Trout & Partners LTD., o firmă de strategie de marketing din SUA, care a oferit consultanță unor importante corporații cum ar fi AT&T, Merck, IBM, Southwest Airlines și Warner-Lambert.

STEVE RIVKIN, renumitul specialist în naming, a lucrat cu Jack Trout timp de 15 ani, apoi și-a fondat propria firmă de consultanță în domeniul comunicațiilor, în Midland Park, New Jersey. Rivkin & Associates Inc. a lucrat pentru clienți cum ar fi Chase Manhattan Bank, Monsanto, Pfizer's Howmedica Inc. și Tiffany & Co.

Alte lucrări ale autorilor apărute la Brandbuilders (detalii pe www.brandbuilders.ro):

Cele 22 de legi imuabile ale marketingului, Jack Trout & Al Ries
Poziționarea, lupta pentru un loc în mintea ta, Jack Trout & Al Ries
Trout despre strategie, Jack Trout
Diferențiază-te sau mori, Jack Trout & Steve Rivkin

Scanned with OKEN Scanner

NOUA POZIȚIONARE

Cele mai noi informații despre strategia de business numărul unu din lume

Jack Trout
Steve Rivkin

Cumpărat de la Ai. Tiewuue 2009

BRANDBUILDERS
marketing și advertising

Scanned with OKEN Scanner

Original edition copyright ©1996 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All rights reserved.

Romanian edition copyright ©2008 by Brandbuilders Grup.
All rights reserved.

Copyright© BRANDBUILDERS GRUP, 2008, Bucureşti –
pentru ediţia românească
(colecţie BRANDBUILDERS, marketing & advertising books)

Redactor-şef: Dorina Oprea

Traducător: Cristina Ioniţă
Tehnoredactor: Mihai Stoianov

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
TROUT, JACK
Noua poziţionare / Jack Trout; Steve Rivkin; trad. Cristina Ioniţă. –
Bucureşti : BRANDBUILDERS, 2008
Index
ISBN 978-973-88156-1-2

I. Rivkin, Steve
II. Ioniţă, Cristina (trad.)

659.1

COMENZI PENTRU LIBRARI ŞI DISTRIBUITORI

Tel.: 0721.101.888; Fax: 021.323.19.85
E-mail: office@brandbuilders.ro
www.brandbuilders.ro

Lucrările **Brandbuilders** sunt disponibile la discounturi speciale, în funcţie de numărul de exemplare comandate, pentru firmele de training sau consultanţă şi pentru programele de training intern organizate de companii. Pentru informaţii suplimentare, puteţi folosi datele de contact de mai sus.

Printed in Romania

©Copyright ediţie: **BRANDBUILDERS GRUP**, 2008
ISBN 978-973-88156-1-2

Scanned with OKEN Scanner

Pentru **Al Ries**,
vechiul meu partener
în conceptul de „poziționare“

Scanned with OKEN Scanner

Cuprins

Introducere 7

Partea I. Cum să înțelegi mintea 13

1. Mințile nu pot face față 15
2. Mințile sunt limitate 23
3. Mințile urăsc confuzia 33
4. Mințile sunt nesigure 43
5. Mințile nu se schimbă 51
6. Mințile își pot pierde focusul 59

Partea a II-a. Cum să faci față schimbării 67

7. Repoziționarea: unde se află poziționarea 69
8. Repoziționarea unei companii de software 77
9. Repoziționarea unei companii producătoare de înghețată 85
10. Repoziționarea unei firme de contabilitate 93
11. Repoziționarea candidaților politici 101
12. Repoziționarea unui show de televiziune 111
13. Repoziționarea unei companii petroliere 117

Scanned with OKEN Scanner

Partea 3. Trucurile meseriei **123**

14. Mințile lucrează după ureche 125

15. Secretele unui nume bun 137

16. Cum să te descurci cu un nume prost 149

17. Numirea unei categorii 157

18. Cercetarea te poate încurca 167

19. Puterea poziționării cu ajutorul PR-ului 177

20. Șase capcane de poziționare 189

21. Oamenii potriviți la locul potrivit 199

Index **205**

Scanned with OKEN Scanner

INTRODUCERE

Foarte mulţi cititori cred că poziţionarea este o idee relativ nouă. Motivul? Spre deosebire de concepte precum „excelenţă", „calitate" sau „restructurare", care au explodat pe firmament, „poziţionarea" s-a strecurat pe nesimţite în lumea afacerilor.

Primele cuvinte despre acest subiect au apărut însă în urmă cu 25 de ani, atunci când am scris un articol publicat în revista *Industrial Marketing*, intitulat „Poziţionarea este un joc pe care oamenii îl joacă pe piaţa de azi, plină de imitaţii".

Pământul nu s-a cutremurat, iar evenimentul a trecut neobservat.

Au urmat mai multe articole şi nenumărate discursuri, după care, acum 15 ani, în colaborare cu Al Ries, am scris lucrarea intitulată „Poziţionarea: lupta pentru un loc în mintea ta".

Deşi „poziţionarea" a sfârşit prin a intra în vocabularul de business, părea totuşi în continuare un concept nou, proaspăt. De aceea a fost menţionat de 16.617 ori în publicaţiile americane în anul ce a trecut.

Ei bine, în calitate de cel care a început acest demers, pot spune cu siguranţă că este vorba despre un concept ce trebuie actualizat.

Noi informaţii referitoare la minte

Noi* am definit întotdeauna „poziţionarea" nu ca proces pe care îl aplici unui produs, ci ca proces pe care îl aplici *minţii*.

---

* În anumite secţiuni, mai ales în studiile de caz, vei observa că folosesc pronumele „noi". Asta pentru că mă refer la ceea ce am făcut împreună cu vechiul meu asociat, Al Ries, sau cu alţi parteneri din SUA şi din alte părţi ale lumii.

Scanned with OKEN Scanner

Terenul de luptă final din marketing este mintea şi, cu cât înțelegi mai bine cum funcționează acest mecanism, cu atât vei înțelege mai bine şi cum funcționează poziționarea.

Din această cauză am continuat să studiem mintea şi modul în care ea acceptă, înmagazinează sau respinge informațiile. Prima parte a lucrării va prezenta o mare parte din aceste elemente de noutate. Am apelat chiar şi la câțiva psihologi care ne-au prezentat părerile lor.

Schimbarea a devenit un factor din ce în ce mai important în lumea extrem de dinamică din ziua de azi. De asemenea, este un element despre care nu am vorbit niciodată în primele mele lucrări despre poziționare.

Dar, pe măsură ce anii au trecut, am început să mă lovesc de două tipuri de companii care aveau probleme.

În prima categorie intrau companiile care îşi pierduseră focusul în mintea celor care alcătuiau piața. O făcuseră cu bună ştiință, prin extensii de linie sau diversificare. Un exemplu ar fi Chevrolet. La început, Chevrolet era maşina de familie a americanilor. O valoare bună, solidă. Azi un Chevrolet este o maşină sport, un sedan sau un camion, mare sau mic, ieftin sau scump. Chevrolet nu mai reprezintă „pulsul Americii". Ford este marca numărul unu. Chevvy trebuie să se întoarcă la valorile de bază.

Celălalt tip de problemă legat de schimbare pe care l-am observat a fost schimbarea pieței, la care companiile trebuia să se alinieze. Pentru a supraviețui, au fost nevoite să găsească o idee sau o poziționare nouă, care să le permită să meargă mai departe. Lotus Development este un exemplu elocvent, în condițiile în care afacerea bazată pe comercializarea programelor de calcul tabelar a devenit una depăşită în urma atacului din partea gigantului high-tech Microsoft (vom discuta mai detaliat acest lucru în capitolul 8).

„Repoziționarea" reprezintă răspunsul la aceste tipuri de probleme de marketing. Din această cauză, lucrarea de față se va re-

Scanned with OKEN Scanner

feri în mare parte la „repoziționare“ și la modul în care trebuie abordată. Poate fi un lucru foarte înșelător. Studiile de caz vor juca un rol important în cea de-a doua parte a cărții.

Am evoluat foarte mult

În cele din urmă, pratica duce la perfecțiune. Sau, dacă nu la ceva perfect, cel puțin la ceva mult mai bun.

În cei 25 de ani de când „poziționarea“ a apărut ca și concept pentru prima oară, am lucrat cu partenerii mei la sute de proiecte de poziționare pentru diverse produse, de la coșciuge la calculatoare și aproape orice aflat între aceste două extreme.

Această muncă m-a dus peste tot prin lume. Pe parcurs, am învățat niște trucuri specifice pe care nu le descrisesem în lucrările anterioare. Partea a III-a va prezenta unele dintre ele, cum ar fi puterea sunetului, noutățile legate de nume, problemele cercetării și despre faptul că e mai bine să spui lucrurilor pe nume decât să încerci să cosmetizezi realitatea. Numai această secțiune în sine ar putea justifica valoarea cărții.

Așa că citește mai departe. *Noua poziționare* conține ultimul cuvânt despre „poziționare“. Dacă nici de data asta nu înțelegi, ești pe cont propriu.

Jack Trout

Scanned with OKEN Scanner

NOUA POZIȚIONARE

Scanned with OKEN Scanner

PARTEA 1

CUM SĂ ÎNȚELEGI MINTEA

Creierul rămâne în continuare un mister tocmai pentru faptul că este atât de greu de accesat. Cele 1,4 de kilograme de țesut fin, roz cu cenușiu, sunt învelite într-o pieliță dură, căptușită cu un râu de lichid spinal cerebral și acoperite de o carcasă osoasă tare. Cu excepția unei echipe de elită de neurochirurgi și oameni de știință, nimeni nu a văzut vreodată un creier în exercițiul funcțiunii. Cele mai multe concluzii despre modul în care funcționează creierul au fost trase în urma studierii oamenilor ale căror creiere au fost afectate de un atac de cord, de vreo rănire sau aveau defecte congenitale.

Barbara Buell
Charting Brain Functions

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 1

Minţile nu pot face faţă

Deşi mintea poate fi un mister, ştim cu siguranţă un lucru: este supusă unui permanent atac.

În lucrarea „Poziţionarea: lupta pentru un loc în mintea ta", am subliniat în mai multe rânduri faptul că America se află pe locul întâi în lume atunci când vine vorba de sindromul „comunicării exagerate". Explozia formelor de media şi, în consecinţă, creşterea volumului comunicărilor au afectat dramatic modul în care oamenii au acceptat sau, dimpotrivă, au ignorat informaţiile oferite. Comunicarea excesivă a schimbat întregul joc al comunicării cu oamenii şi al influenţării lor.

Ei bine, se pare că ceea ce credeam că este o „supraîncărcare" în anii 1970 este doar o încălzire în anii 1990. Iată în continuare nişte statistici care subliniază problema:

- În ultimii 30 de ani au fost produse mai multe informaţii decât în cei 5.000 de ani anteriori.
- Cantitatea materialelor tipărite se dublează la fiecare patru sau cinci ani.
- O ediţie din cotidianul *New York Times* conţine mai multe informaţii decât ar fi putut o persoană obişnuită să acumuleze într-o viaţă întreagă în Anglia secolului al XVII-lea.
- Mai mult de 4.000 de cărţi sunt publicate zilnic în întreaga lume.

Scanned with OKEN Scanner

- Un funcționar obișnuit folosește 115 kilograme de hârtie pe an. Asta înseamnă dublul cantității consumate cu 10 ani în urmă.

Acum, după cum probabil ai observat, toate aceste statistici se referă la forma tipărită de comunicare. Dar ce se întâmplă cu partea electronică a societății noastre în care există o comunicare excesivă?

Comunicarea excesivă în format electronic

În orice loc al lumii ai merge, sateliții transmit nenumărate mesaje în fiecare parte a globului. Până în momentul în care un copil din Marea Britanie împlinește 18 ani, vede în jur de 140.000 de reclame de la televizor. În Suedia, consumatorul obișnuit primește 3.000 de mesaje comerciale pe zi.

În ceea ce privește mesajele de advertising, 11 țări din Europa au difuzat peste 3 milioane de reclame la televizor în 1992.

Între timp, în Statele Unite, partea electronică a comunicărilor se dezvoltă continuu. Experții ne spun că, de la 50 de canale TV, vom ajunge la 500. Îți poți imagina că vei căuta prin atât de multe canale butonând cu telecomanda? Până când vei găsi ceva la care vrei să te uiți, se va afișa distribuția de la final!

Efectul secundar al acestui fenomen afectează faimoasele bistrouri franțuzești care, potrivit ziarului *New York Times*, dispar într-un ritm susținut. Un patron de bistro s-a lamentat că „parizienii devin americani. Sunt pe fugă. Cumpără mâncare la pachet în loc să se așeze la masă și să mănânce liniștiți. Seara se grăbesc să se uite la televizor."

Mai există apoi toate acele calculatoare și dispozitive extrem de performante, care promit să ofere cantități enorme de informații la tine acasă, prin cabluri, fibră optică, CD-uri sau orice altceva.

Scanned with OKEN Scanner

(În 1975, erau disponibile doar 300 de baze de date on-line. Acum poţi accesa 7.900 de baze de date cu literalmente miliarde de informaţii.) Dacă totul se va materializa, unii oamenii vor trebui să fie trataţi pentru enciclofobie – frica de a fi prinşi într-o enciclopedie electronică.

Oamenii devin mai deştepţi?

Pe măsură ce volumul informaţiilor creşte, ajung ele şi în creierele oamenilor?

Din punct de vedere al limbajului, se pare că nu există un progres prea mare. De exemplu, limba engleză conţine acum o jumătate de milion de cuvinte ce pot fi folosite, de cinci ori mai mult decât pe vremea lui Shakespeare. Chiar şi aşa, americanul obişnuit recunoaşte doar aproximativ 20.000 din ele. Vocabularul reportajelor pentru ştirile de la televizor este limitat la 7.000 de cuvinte.

În ceea ce priveşte reţinerea informaţiilor, un cercetător german ce a desfăşurat o activitate de pionierat în domeniul memoriei ştiinţifice a descoperit că, în 24 de ore, oamenii uită până la 80% din ceea ce credeau că au învăţat. (Fiecare student a trecut prin această experienţă când a învăţat pentru examene.)

Din punct de vedere al disponibilităţii informaţiei, unii oameni de ştiinţă sunt atât de copleşiţi de date tehnice, încât pretind că le-ar lua mai puţin timp să facă un experiment decât să afle dacă acel experiment a fost făcut înainte.

Acum, să presupunem că vrei cu adevărat să devii mai deştept, să încetezi să te uiţi la fotbal şi să începi să citeşti toate acele informaţii. De dragul exemplului, să ne întoarcem la *New York Times*. O ediţie groasă de duminică a acestui ziar avea mai mult de 1.600 de pagini, cântărea 5 kilograme şi conţinea mai mult de 10 milioane de cuvinte.

Scanned with OKEN Scanner

Dacă citeşti 18 ore pe zi, la o viteză de citire rapidă de 500 de cuvinte pe minut, ți-ar lua *18 zile* ca să citeşti tot acel ziar! Până atunci, desigur, ai avea o grămadă de ziare necitite care s-au adunat timp de două săptămâni.

Nu este de mirare că cineva a spus „publicăm mai mult şi citim mai puțin".

Dar ce se întâmplă cu seturile inteligente de televiziune?

Probabil că te gândeşti că ar fi stupid să citeşti un ziar mare. Ai prefera să faci asta electronic, mai rapid şi mai eficient. Ei bine, s-au scris multe despre modul în care televizorul de acasă se va transforma treptat într-un calculator (şi invers). Oamenii vor sta în fața acestei minunate maşinării şi se vor uita la spectacole, vor citi ştiri, vor juca jocuri, vor interacționa, vor face calcule, cumpărături, aproape orice.

Mă îndoiesc că asta se va întâmpla, dar dacă aşa ar fi? Oare aceste maşinării incredibile îi vor face pe oameni mai deştepți? Vor gândi mai bine? Răspunsul s-ar putea afla la persoanele care au de ani de zile acces la calculatoarele pline de informații. Au devenit ele mai inteligente?

Sunt calculatoarele bune pentru mintea ta?

Unul dintre cei mai buni gânditori din America, Edward de Bono, autorul a 40 de cărți despre gândirea creativă, a declarat recent

Scanned with OKEN Scanner

într-un articol că „în America, a gândi este o artă pierdută". Şi ceea ce trece drept gândire are „defecte serioase".

Părerea lui este că multiplele cauze ale problemelor tind să paralizeze oamenii până în punctul în care ei *analizează* din ce în ce mai mult şi *gândesc* din ce în ce mai puţin. Când cineva se uită la problemele care afectează multe dintre companiile noastre cele mai bune şi mai inteligente din ziua de azi, ar spune că punctul de vedere al lui Edward de Bono este corect. Şi, totuşi, aceste companii au investit milioane de dolari în calculatoare şi reţele pentru a dezvolta capacitatea de gândire a propriilor manageri.

Să analizăm puţin cazul Digital Equipment Corporation (CED), o companie care a trecut la un moment dat printr-o perioadă dificilă. A fost una dintre primele firme care au folosit e-mail-ul. La începutul anilor '80, când te plimbai prin birourile firmei, nu puteai să fii decât impresionat de multitudinea de maşinării de birou, toate conectate între ele, facilitând transmiterea informaţiilor şi a mesajelor de prin toată lumea.

Într-o zi mă aflam în biroul lui Stan Olsen, fratele lui Ken Olsen, fost CEO şi unul dintre fondatorii CED. L-am întrebat ce părere are despre poşta electronică. Răspunsul lui chiar m-a surprins: „Vrei să-ţi spun ce cred despre e-mail? Mulţi oameni îmi trimit mesaje. La sfârşitul zilei, când le scot la imprimantă, am un şir de hârtie lung de câţiva metri. În nici un caz nu voi citi atâta. Cel mai bun mod de a lua legătura cu mine este prin telefon."

Problema este tot la noi. Într-un sondaj realizat la sfârşitul anilor '90, în care au fost intervievate secretare ale directorilor executivi, peste 50% dintre ele au declarat că nu au nici o politică raţională legată de folosirea e-mail-ului.

Scanned with OKEN Scanner

Mai multe informații, mai multă confuzie

Pe măsură ce lucrurile au evoluat în companii precum CED sau în altele care au adoptat pe scară largă tehnologia, cum ar fi GM, IBM sau Sears, au apărut probleme legate de cantitatea excesivă de informații.

A devenit din ce în ce mai evident că investițiile de miliarde de dolari în calculatoare nu au ajutat aceste companii să gândească mai clar. Dimpotrivă. Încep să cred că, pe măsură ce aceste computere procesează și dezvăluie mai multe informații, oamenii devin din ce în ce mai confuzi.

Problema este boala numită *aglomerație*. Ne spânzurăm cu o funie de cuvinte inutile, prea multe statistici și folosim un jargon fără sens. Rezolvarea unei probleme înseamnă ca noi să dăm la o parte toate informațiile nefolositoare și să ajungem la esență. Jack Welch, președinte și CEO la General Electric, a formulat foarte bine aceste lucruri într-un interviu acordat unui reporter de la *Harvard Business Review*:

> Managerii nesiguri creează complexitate. Managerii înspăimântați și nervoși folosesc cărți de planificare greoaie și slide-uri aglomerate, pline cu toate cunoștințele pe care le-au acumulat începând din copilărie. Liderii adevărați nu au nevoie de aglomerație. Oamenii trebuie să aibă încredere în sine pentru a fi clari, preciși, pentru a se asigura că fiecare persoană din organizația lor – de la cel mai înalt nivel până la cel mai mic – înțelege ceea ce firma încearcă să obțină. Dar nu este ușor. Nu poți să crezi cât de greu le este oamenilor să fie simpli, cât de mult se tem să fie simpli. Se gândesc că, dacă sunt simpli, ceilalți vor crede că au o gândire simplă. În realitate, desigur, este valabil exact contrariul. Oamenii cu o minte clară, realistă sunt cei mai simpli.

Scanned with OKEN Scanner

Lucrurile se înrăutăţesc

Problemele despre care am început să vorbesc cu mulţi ani în urmă se înrăutăţesc pur şi simplu pe măsură ce tehnologia generează din ce în ce mai multe informaţii pentru minţile care nu pot ţine pasul.

Opinia mea este că oamenii blochează din ce în ce mai multe informaţii, ca mecanism de apărare împotriva valului din ce în ce mai mare de informaţii.

Toate astea înseamnă că reuşita sau eşecul eforturilor tale va depinde de cât de bine ai înţeles cele cinci afirmaţii despre cele mai importante elemente mentale din procesul de poziţionare:

1. Minţile sunt limitate.
2. Minţile urăsc confuzia.
3. Minţile sunt nesigure.
4. Minţile nu se schimbă.
5. Minţile îşi pot pierde focusul.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 2

Minţile sunt limitate

Oamenii de marketing şi minţile oamenilor se află de cele mai multe ori în conflict.

Oamenii de marketing adoră să stea la o masă şi să creeze argumente aranjate cu grijă pentru propriile produse. Este vorba despre nişte raţionamente frumoase, ce merită privite. Pline de motivaţii, beneficii şi fapte.

Din păcate, aceste argumente sunt prezentate unor minţi care chiar nu sunt pregătite să se afle faţă în faţă cu toate acele informaţii glorioase.

Percepţiile noastre sunt selective. Iar memoria noastră este *foarte* selectivă.

Suntem blestemaţi de limitarea psihologică de a nu putea procesa o cantitate infinită de stimuli.

A vedea nu este acelaşi lucru cu a fotografia lumea, înregistrând pur şi simplu o imagine. Memoria nu este un aparat de înregistrat care înmagazinează informaţiile în momentul în care îi dăm drumul.

Primele obstacole

În primul rând, mesajul tău trebuie să treacă de „controlul volumului" pe care îl exercită mintea umană.

Scanned with OKEN Scanner

Dacă cineva percepe creierul uman ca pe un calculator biologic complex, atunci sinapsa – punctul în care este transmis un impuls nervos – funcționează ca un control al volumului. Este un concept esențial, deoarece, dacă nu ar fi existat amortizorul oferit de sinapse, o singură noțiune injectată într-un neuron în rețeaua densă a creierului s-ar împrăștia ca un foc în fiecare direcție – rezultatul fiind un scurtcircuit cerebral masiv.

Când ai trecut de acest amortizor, te afli în domeniul memoriei pe termen scurt. Din păcate, și mesajul trebuie să fie la rândul lui unul scurt. Memoria pe termen scurt este foarte limitată în ceea ce privește cantitatea de informații pe care o poate susține și perioada de timp în care poate face acest lucru fără o altă intervenție.

Cu 50 de ani în urmă, psihologul George Miller, profesor la Harvard, a susținut că doar șapte „bucăți" de informații, de exemplu șapte branduri dintr-o categorie, pot fi reținute cu ușurință de memoria pe termen scurt.

Într-adevăr, pentru cei mai mulți oameni, șapte puncte – cum ar fi șapte cifre ale unui număr de telefon – pot fi reținute doar pentru câteva secunde, poate un minut, dacă nu sunt repetate. Numim acest lucru „regula lui șapte". Brandul numărul *opt* nu are noroc.

O vom demonstra printr-o întrebare scurtă pe care o pun celor care călătoresc frecvent. Primele șapte companii de închiriere de mașini din America sunt Hertz, Avis, Alamo, Budget, National, Dollar și Thrifty. Acum: cine este numărul opt? (Răspuns: cui îi pasă!?)

Șapte este limita pe care orice călător și-o poate aminti. Așa că mărcile care încearcă să se afle pe locul opt – de exemplu Value, Payle sau Advantage – chiar nu au noroc.

Dacă un anumit lucru a ajuns în memoria pe termen scurt, în curând va dispărea pentru totdeauna dacă nu se întâmplă ceva care să-l introducă în memoria pe termen lung. Unii psihologi estimează

Scanned with OKEN Scanner

că 80% din memoria pe termen scurt nu este niciodată transferată mai departe.

De asemenea, memoria pe termen scurt pare să fie mai mult de natură auditivă decât vizuală, în timp ce memoria pe termen lung poate cuprinde ambele caracteristici. „Chiar şi atunci când citeşti, ca să păstrezi ceea ce citeşti în memoria pe termen scurt, traduci şi înregistrezi modul în care sună", spune Herbert Simon, laureat al premiului Nobel, care a studiat memoria. Astfel, memoria pe termen scurt pare să funcţioneze mai bine atunci când auzim ceva decât atunci când citim (pentru mai multe detalii despre acest aspect foarte important, vezi capitolul 14, „Minţile funcţionează după ureche").

Următoarea chestiune de care trebuie să ne ocupăm este natura elementelor prezentate minţii.

Informaţii versus date

Într-un tratat interesant publicat în anul 1949, intitulat *The Mathematical Theory of Communications* („Teoria matematică a comunicărilor"), autorii au definit informaţiile ca „elementele care reduc nesiguranţa".

Dacă este aşa, atunci minunata „Epocă a Informaţiilor" este în realitate o explozie de *non*-informaţii. Reprezintă o explozie de date. Ceea ce comercianţii de pe Internet nu-ţi vor spune este că Internetul reprezintă un ocean de date needitate, fără vreo pretenţie de exhaustivitate. Fără editori, fără referenţi sau critici, Internetul a devenit un tărâm pustiu pentru datele nefiltrate.

Care este diferenţa dintre *date* şi *informaţii*?

Informaţia trebuie să conducă către *înţelegere*. Aşadar, ceea ce înseamnă informaţii pentru o persoană pot fi simple date pentru o alta.

Scanned with OKEN Scanner

Dacă nu are sens pentru tine, nu este informație.

Consumatorii nu ar putea fi convinşi că produsul Grapefruit Tang ar avea gustul unei băuturi de grepfrut superioară, din cauza gustului puternic şi asocierilor de conținut cu sucul de portocale Tang.

Campbell Soup şi-a botezat linia de sosuri pentru spaghete Prego după ce a aflat că numele Campbell avea şi o conotație secundară, aceea de suc portocaliu şi apos.

Numele vinurilor Gallo nu se va număra niciodată printre cele câştigătoare. Elegantul restaurant Four Seasons din New York avea în meniu sticle de Cabernet Sauvignon de la Gallo. Managerul restaurantului a considerat că vinul este „excelent", dar a spus că se vindea doar o sticlă pe săptămână. „Când oamenii vin la Four Seasons, nu îndrăznesc să comande un vin cu un astfel de nume".

Cercuri de apărare

Într-un mediu încărcat cu prea multe comunicații, oamenii selectează informațiile pe care le vor accepta. Devin foarte defensivi când vine vorba de ceea ce le este prezentat. Este un mecanism de apărare împotriva unui volum copleşitor.

Specialiştii în ştiințe sociale spun că procesul nostru de selectivitate are cel puțin trei cercuri de apărare.

Expunerea selectivă reprezintă cercul din exterior. (Refuz să mă duc la operă. Nu voi privi acel spectacol sau nu voi citi acea revistă.)

Apoi vine *atenția* selectivă. (Bine, am primit noul număr din *The Wine Spectator*.)

În final, există *retenția* selectivă. (Cred că data viitoare voi încerca acel Pinot Noir din Oregon.)

Scanned with OKEN Scanner

Oamenii pot elimina informaţiile nedorite sau indezirabile dacă nu se expun la ele, nu le dau atenţie sau nu le reţin.

Avem tendinţa de a percepe lucrurile care au legătură cu interesele şi atitudinile noastre – fie pentru a le sprijini, fie pentru a le respinge.

De asemenea, oamenii au tendinţa de a percepe şi de a interpreta greşit comunicările în funcţie de propriile lor convingeri. Astfel, fiecare ascultător are tendinţa să asculte mesajul în felul lui caracteristic.

Interes şi memorie

Ce parte din mesajul tău este transmisă mai departe depinde în mare măsură de ceea ce vinzi, potrivit datelor colectate timp de mai mulţi ani de organizaţia Starch, pe baza scorurilor acordate de cititori în fiecare categorie de advertising.

De exemplu, o reclamă pentru încălţăminte va fi de două ori mai interesantă ca una pentru mochete, indiferent de numele brandului sau de beneficii.

În mod asemănător, o reclamă la parfum – aproape orice parfum – va fi urmărită de un număr de telespectatori aproape dublu în comparaţie cu o reclamă la mobilă.

O reclamă la o marcă locală de automobile va fi urmărită de doar două treimi din numărul celor care privesc o reclamă la o maşină importată.

Am descoperit chiar şi categorii pe care le-aş denumi „fără interes". Iată, de exemplu, o categorie în care oamenii nu-şi vor aminti *nici un* nume de brand. Este vorba despre *coşciuge*. Chiar şi când îţi spun principalul nume de brand (Batesville), îl vei fi uitat după trei paragrafe.

Scanned with OKEN Scanner

Așa se întâmplă. Aceste niveluri de interes și prejudecăți sunt bine stabilite înainte să răsfoim măcar o revistă sau un ziar.

Din foarte multe puncte de vedere, a învăța înseamnă pur și simplu a ne aminti ceea ce ne interesează. Leonardo da Vinci a formulat foarte bine: „exact așa cum a mânca împotriva voinței este periculos pentru sănătate, așa și a studia ceva fără să-ți placă afectează memoria, iar persoana respectivă nu reține nimic din ceea ce primește."

Emoții și memorie

Emoțiile joacă un rol important în memorie. „Pur și simplu, o persoană care învață un material într-un moment în care este fericită își va reaminti mai bine acel material într-un moment în care este, de asemenea, fericită, iar o persoană care învață un material într-un moment în care este tristă își va reaminti mai bine acel material într-un moment în care este, de asemenea, tristă", potrivit unui articol din *American Journal of Psychiatry*.

Acest fenomen are loc deoarece memoria este strâns legată de sistemul limbic, locul emoțiilor din creier.

Părți din sistemul limbic acționează ca niște comutatori de selecție care decid dacă informațiile ar trebui să fie înregistrate în creier, potrivit unei cercetări de la Institutul Național de Sănătate Mentală.

Poți auzi sau vedea ceva o dată și poți ține minte acel lucru nu doar câteva minute, ci o viață întreagă. Sunt perioade când amintirile sunt atât de împletite cu emoțiile încât sunt stocate informații pe care nu am avut niciodată intenția să le reținem. Cel mai cunoscut exemplu este asasinarea lui John F. Kennedy.

Dacă ai peste 50 de ani, știi exact unde te aflai când ai auzit că a fost împușcat. Este important acest amănunt? Ce diferență are

Scanned with OKEN Scanner

unde erai când ai auzit acea veste? Şi totuşi *asta* ne amintim. Acest lucru este înregistrat.

Când contextul emoţional este potrivit, anumiţi transmiţători se deschid şi un mesaj foarte solid este înregistrat în creier. În cazul unor experienţe şocante sau traumatice, se înregistrează mult mai multe circumstanţe care au legătură cu informaţia.

Copiii Michelin

Anvelopele reprezintă un exemplu de categorie cu un interes scăzut. Este amuzant să cumperi o maşină. Este oribil să cumperi anvelope. Slavă Domnului că nu suntem nevoiţi să le cumpărăm des.

Această lipsă naturală de interes explică de ce este dificil să faci advertising pentru anvelope. În secunda în care o reclamă la anvelope apare pe ecranul televizorului tău, mintea ta intră imediat într-un mod de apărare.

Michelin a găsit un mod foarte interesant de a ocoli aceste ziduri de apărare. Apelează la unul dintre cele mai puternice simboluri emoţionale din business ca un mod de a încuraja memoria.

Folosesc copilaşi aşezaţi în anvelope.

Aceşti mititei drăgălaşi nu numai că îi fac pe oameni să privească şi să-şi amintească reclama, dar ei comunică şi „siguranţă", unul dintre atributele cele mai importante ale unei anvelope. (Această anvelopă îi va ţine în siguranţă pe cei mici.)

Dar emoţia trebuie folosită cu grijă în advertising. Trebuie să fie utilizată doar ca un mod de a comunica o idee care vinde sau un beneficiu.

Multe emoţii şi foarte puţină vânzare propriu-zisă sunt două moduri de a-i face pe oameni să le placă reclama. Dar nu-i va face să-ţi cumpere produsul, de vreme ce nu îşi amintesc vreun motiv pentru a-l cumpăra.

Scanned with OKEN Scanner

Experiența anterioară și memoria

Friedrich Nietzsche a scris odată că „un bărbat nu are urechi să audă un lucru la care, din punct de vedere al experienței, nu a avut acces".

Cu alte cuvinte, învățăm ceva nou, doar prin comparație cu ceva ce înțelegem deja.

Aceasta este învățarea comparativă, realizarea legăturilor între o informație și alta.

Teoreticienii metodelor de învățare denumesc acest proces *apercepție*, un concept propus prima oară în secolul al XIX-lea.

Apercepția ar putea fi definită ca procesul înțelegerii prin care calități recent observate sunt legate de experiența anterioară.

Altfel spus, un proces care apare atunci când ideile noi se asociază cu cele vechi.

Psihologul James L. Jenkins formulează astfel: „dacă memoria va funcționa bine, cel care își amintește va alege acele aspecte ale evenimentelor sau materialul pe care trebuie să și-l reamintească și care face posibilă o experiență personală bine definită. Pentru aceasta, el trebuie să fie deprins oarecum cu ceea ce este pus în fața lui".

„O felie de viață" și analogii

Din punct de vedere istoric, reclamele care înfățișează „o felie de viață" au ocupat întotdeauna un loc foarte important în vânzări și în ceea ce privește memorabilitatea.

Funcționează atât de bine deoarece ajută la furnizarea „experienței anterioare" care permite unei persoane să se conecteze mai bine la informațiile noi.

Scanned with OKEN Scanner

Probabil că cei care lucrează în creaţie vor râde de acele reclame analgezice care arată oameni suferinzi, dar ele vor fi cel mai repede reţinute.

Analogiile reprezintă, de asemenea, un mod puternic de a prezenta un concept nou unui potenţial client. Din nou, prezinţi noua ta idee asociind-o cu una deja localizată în mintea unui client.

Un caz specific este noul serviciu video numit DBS (Direct Broadcast Satellite). În loc să încerce să explice tehnologia minţilor intrinsec limitate, reclama de la televizor a serviciului DBS prezintă o analogie simplă, dar puternică:

„Să spunem că am chef de un film. Mă duc la un magazin de închiriat filme? Nu, rămân unde sunt. Direct TV este noul meu magazin de filme."

Începerea acestui mesaj cu percepţia existentă a potenţialilor clienţi asupra noţiunii de „magazin de filme" reprezintă distanţa cea mai scurtă către minţile lor.

Factorul „ştiri"

Un alt mod de a depăşi incapacitatea naturală a minţii când vine vorba de acceptarea informaţiilor noi este să te străduieşti să prezinţi mesajul tău ca o *ştire* importantă.

Prea multe reclame încearcă să distreze lumea sau să fie inteligente. În realitate, ele omit factorul ştirilor din povestea lor.

Cercetătorii de la Starch pot demonstra că titlurile care conţin ştiri au un impact mai mare asupra cititorilor decât acelea care nu le conţin. Din păcate, cei mai mulţi oameni de creaţie consideră că acest tip de raţionament reprezintă *ştirile vechi*.

Dacă oamenii cred că ai un mesaj important de exprimat, în general vor deschide ochii sau urechile suficient de mult ca să absoarbă ceea ce ai de spus.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 3

Minţile urăsc confuzia

Fiinţele umane se bazează mai mult pe învăţare decât orice altă specie care a existat vreodată.

„Învăţarea este modul în care animalele şi oamenii dobândesc noile informaţii", spunea un om de ştiinţă de la Centrul pentru Neurobiologie şi Comportament de la Universitatea Columbia. „Memoria reprezintă modul în care ele reţin acele informaţii de-a lungul timpului."

„Memoria nu este doar capacitatea ta de a-ţi aminti un număr de telefon", spune specialistul în psihologie experimentală Lynne Reder, de la Universitatea Carnegie-Mellon, care a studiat memoria. „Mai degrabă, este un sistem dinamic care este folosit în orice altă faţetă a procesării gândurilor. Folosim memoria ca să vedem. O folosim ca să înţelegem limba. O folosim ca să ne descurcăm şi să ne găsim drumul."

Importanţa memoriei

Iată ce scris un alt profesor de psihologie, David Taylor, în jurnalul britanic *Mind*:

> Deoarece capacitatea noastră de a reţine informaţia în timp este atât de importantă, există o istorie lungă de încercări pentru a o înţelege. Cele mai multe dintre aceste încercări

Scanned with OKEN Scanner

s-au bazat pe ideea că există un loc numit „memorie“ unde informația este stocată pentru o întrebuințare ulterioară. Explicațiile de acest tip iau adesea forma unei analogii cu un mod fizic, extern de a stoca informația. Grecii, de exemplu, comparau memoria cu tăbliițele de ceară care erau folosite pentru scriere în timpurile antice, pe când teoreticienii contemporani se referă de obicei la sistemele de memorie ale calculatoarelor. Memoria a mai fost comparată cu o bibliotecă, un depozit și chiar, culmea, cu un coș de gunoi. Conceptul de memorie ca loc există de mii de ani și formează baza pentru cele mai multe dintre explicațiile despre amintire oferite de psihologii contemporani.

Așa că, dacă memoria este atât de importantă, care este secretul pentru a fi ținut minte?

Fii adeptul simplității

Când a fost întrebat ce eveniment i-a fost cel mai de ajutor în dezvoltarea teoriei relativității, se spune că Albert Einstein a răspuns: „să-ți dai seama în ce fel să te gândești la problemă“.

John Sculley, fost președinte la Apple Computer, a spus-o în felul următor:

> Tot ceea ce am învățat în epoca industrială a avut tendința să creeze din ce în ce mai multe complicații. Cred că din ce în ce mai mulți oameni învață că trebuie să simplifici, nu să complici lucrurile. Este o idee asiatică – aceea că simplitatea reprezintă cel mai bun lucru sofisticat.

În cele din urmă, vom avea o viziune total diferită asupra acestei chestiuni. Faptele nu se vor schimba, ci doar punctul nostru de

Scanned with OKEN Scanner

vedere. Dezvoltarea companiei Macintosh ilustrează această idee. Nici o cercetare din lume nu ar fi creat cererea pentru un produs Macintosh, dar de vreme ce am realizat această cercetare şi am expus-o tuturor, toţi şi-au dat seama că era un lucru pe care îl vroiau.

Specialiştii în comunicare, cum ar fi cei de la reţelele de televiziune de pe Internet, înţeleg foarte bine acest principiu. Îşi păstrează selecţia cuvintelor la un nivel foarte simplu.

Problema complexităţii

Avem tendinţa să ne gândim la plictiseală ca la ceva care apare în urma lipsei de stimuli. Un fel de *sub*încărcare cu informaţii.

Dar, din ce în ce mai des, plictiseala apare după stimularea excesivă sau după supraîncărcarea cu informaţii.

Informaţia, ca şi energia, au tendinţa să se degradeze în entropie – în zgomot, redundanţă şi banalitate. Altfel spus, calul mai rapid al informaţiilor depăşeşte calul mai lent al înţelesului.

Complexitatea chiar a copleşit oamenii care ar trebui să ştie mai bine. Scriitorul George Johnson, care este şi editor la *New York Times*, scrie:

> Specialiştii în neurologie – care au văzut de aproape complexitatea copleşitoare a ţesuturilor neurale – sunt obsedaţi de detalii şi precizie. Câţiva dintre ei, de exemplu John Eccles, câştigătorul unui Premiu Nobel, au devenit atât de impresionaţi de complicaţiile creierului încât s-au îndreptat spre misticism.

Cu siguranţă, complexitatea e copleşitoare în „Legea Siguranţei Sănătăţii", lucrarea de 1342 de pagini a lui Hillary Clinton.

Scanned with OKEN Scanner

Uită-te doar la unele dintre ideile complicate, încurcate şi surprinzătoare din act: Planuri de Sănătate ale Alianței Regionale, Finanțare Premium, Reforma Asigurării Tranziționale, Coordonarea cu Acoperire Continuă COBRA. Nu este de mirare că americanii nici n-au băgat-o în seamă.

Dacă Hillary ar fi înțeles faptul că mintea umană urăşte confuzia, acum nu ar fi nevoită să-şi refacă imaginea într-un mod mai tradițional.

Răspunsurile complicate nu ajută pe nimeni. De exemplu, fiecare director executiv doreşte informații deoarece diferența dintre o decizie şi o presupunere se reduce adesea la informații. Dar directorii din ziua de azi nu vor să fie îngropați de vii în hârtii şi rapoarte.

O agenție de ştiri numită Find/SVP a construit o afacere prosperă în 20 de țări pornind de la premisa că mai puține informații pot însemna mai multe informații. Cercetătorii lor sunt instruiți să ofere răspunsuri precise, dar necomplicate. În câteva pagini, nu în câteva volume. „Exact ceea ce trebuie să ştii", spune sloganul lor.

Complexitatea şi ideea de „mai mult"

Avem la dispoziție această sintagmă îngrozitoare pentru rezolvarea problemelor: *mai mult.*

Când drumurile noastre se aglomerează, construim mai multe drumuri. Când oraşele noastre devin nesigure, angajăm mai mulți polițişti şi construim mai multe închisori. Ori de câte ori limba noastră pare necorespunzătoare, inventăm mai multe cuvinte.

Noile superautostrăzi uşurează suprasarcina vechilor superautostrăzi care au fost construite să elibereze suprasarcina autostrăzilor care au fost construite să elibereze suprasarcina drumurilor şi a străzilor.

Scanned with OKEN Scanner

Această dezordine poate fi descrisă prin sintagma *regres infinit*.

Un studiu a estimat că viteza medie pe o autostradă din Los Angeles în timpul orei de vârf este mai mică decât aceea a unui cal şi a unei căruţe. Mai multe drumuri trebuia să rezolve problema transportului. În schimb, se pare că mai multe drumuri nu ne-au adus nimic în plus decât mai multe maşini.

„Mai mult" nu rezolvă situaţia. Problema este învăţarea, nu şcolile; siguranţa, nu numărul poliţiştilor; mobilitatea, nu autostrăzile; performanţa, nu produsele.

Produsele bazate pe ideea de „mai mult"

Avem la dispoziţie această sintagmă îngrozitoare pentru noile produse: *mai mult.*

Oamenii de marketing adoră să vorbească despre „convergenţă", procesul prin care tehnologiile fuzionează şi sunt lansate pe piaţă produse noi şi minunate, care au din ce în ce mai multe caracteristici. Iată un exemplu curent:

- Comunicatorul personal EO de la AT&T, un celular, un fax, poştă electronică, organizator personal şi pen-based computer.
- Doc-it de la Okidata, o imprimantă de birou, fax, scaner şi copiator.
- Newton de la Apple, un fax, pager, calendar şi pen-based computer.
- Player-ul multimedia de la Sony, cu ecran de afişare şi tastatură interactivă.

Dar astea sunt simple în comparaţie cu noua viziune a lui Bill Gates despre portofelul viitorului. Îl vede ca pe un dispozitiv care va combina sau înlocui cheile, cardurile de alimentare de la benzinării, cărţile de identitate, banii, instrumentele de scris, un paşaport

Scanned with OKEN Scanner

și pozele copiilor. Ar avea și un sistem de poziționare globală ca să poți fi găsit oriunde te-ai afla. (Dispari, Bill!)

Oare va avea succes vreunul dintre aceste produse?

Puțin probabil. Sunt prea năucitoare și prea complexe. Cei mai mulți oameni tot nu știu încă să înregistreze pe video.

Oamenii opun rezistență lucrurilor care sunt confuze și prețuiesc ceea ce este simplu. Vor să apese un buton și să vadă că respectivul aparat funcționează.

Concepte confuze

Conceptul de bază al unor produse prezice eșecul. Nu pentru că nu funcționează, ci pentru că nu au sens.

Un exemplu relevant este deodorantul Vitamin E de la Mennen. Așa este, ți-ai dat cu o vitamină la subraț.

Prezintă acest concept unui grup de consumatori și, garantat, ei se vor amuza. Nu are sens dacă nu vrei să ai cele mai sănătoase și bine hrănite axile din țară. Nimeni nu va încerca să dea de cap unui *astfel de lucru*.

A dat greș repede.

Gândește-te la Extra-Strength Maalox Whip Antacid. Așa este, ai pus puțină smântână pe o lingură și ai înghițit-o pentru arsuri la stomac.

În cazul acestui produs a fost greu chiar și să ajungă pe rafturi, pentru că farmaciștii au râs de agenții de vânzări până când aceștia au ieșit din magazin. Antiacizii sunt tablete sau vreun lichid, nu smântână.

În acea perioadă, probabil cel mult producătorul, William H. Rorer, s-a confruntat cu un caz costisitor de indigestie.

Confuzia lovește din nou.

Scanned with OKEN Scanner

Mai mult decât pot înţelege oamenii

Ce poate cumpăra un catralion de dolari şi nu o poate face un miliard de dolari? Numerele sunt inutile dacă nu pot fi raportate la ceva ce înţelegi deja.

De exemplu, domnul Clinton a propus în 1995 un buget de 1,6 trilioane de dolari. A reprezentat o creştere de 50 de miliarde de dolari faţă de bugetul din anul precedent, care a fost cu 70 de miliarde de dolari mai mare decât ceea ce se cheltuise în anul de dinainte.

Totuşi, vestea despre creşterea bugetului a fost întâmpinată cu un căscat de indiferenţă. De ce?

Motivul este simplu. Nimeni nu poate face faţă cu adevărat din punct de vedere mental unui număr atât de mare ca 1.600.000.000.000.

Wall Street Journal a dat un înţeles acestei sume atunci când a prezentat bugetul în următorii termeni:

> Dacă ai folosi numai bancnote de un dolar, ai putea face din cei 1,6 trilioane de dolari un lanţ care să se întindă până la lună? Răspuns: fără nici un efort, rămânând şi câteva miliarde la final. De fapt, s-ar întinde aproape de la Pământ până la Soare.
>
> Imaginează-ţi un tren înalt de 15 metri, cu vagoane pline de bancnote de un dolar. Cât de lung ar trebui să fie trenul ca să care cei 1,6 trilioane de dolari pe care Congresul îi cheltuieşte în fiecare an? Aproape 65 de milioane de dolari pot fi îngrămădiţi într-un vagon mare. Astfel, trenul ar trebui să fie lung cam de 385 de kilometri ca să care suficiente bancnote de un dolar, astfel încât bugetul federal să fie echilibrat. Cu alte cuvinte, ai avea nevoie de un tren care să se întindă pe întregul coridor din nord-est, de la Washington, prin

Scanned with OKEN Scanner

Baltimore, Delaware, Philadelphia, New Jersey și până în orașul New York.

Informații la scară mică

Aceasta este abordarea ziarului *USA Today*, printre altele. Informația trebuie redusă la niște bucăți simple, de mărimea unui bite.

De exemplu, cât de multă pastă de dinți este folosită în Statele Unite în fiecare an? Pentru a obține răspunsul, înmulțește populația, (minus cei 50 de milioane care nu au dinți sau cărora nu le pasă) cu aproximativ un centimetru de persoană pe zi, reprezentând cantitatea medie folosită. Apoi înmulțește cu 365 de zile. Îți dă un număr absurd de mare, aproximativ 2 milioane și jumătate de kilometri de pastă de dinți. Un număr care nu are un înțeles adevărat.

Așa că să vedem câtă pastă de dinți se folosește într-o singură zi. Asta ar însemna aproape 4.827 de kilometri, cam distanța de la o coastă la alta, una pe care cei mai mulți oameni o pot înțelege.

Dacă încerci să comunici un număr mare, trebuie să-l reduci la ceva pe care oamenii îl pot înțelege.

Puterea simplificării excesive

Cel mai bun mod de a intra cu adevărat în mințile care urăsc complexitatea și confuzia este să-ți simplifici foarte mult mesajul.

În ultima noastră carte, „Cele 22 de legi imuabile ale marketingului", am spus că unele dintre cele mai puternice programe sunt acelea care se focusează pe un singur cuvânt (Crest: *carii*; Volvo: *siguranță*; Prego: *gros*).

AT&T a învins MCI atunci când a implantat cuvântul *adevărat* în mințile clienților săi actuali sau potențiali. Cine știe ce este și

Scanned with OKEN Scanner

ce nu este adevărat referitor la tarifele complexe pentru distanţe lungi? Dar o mică simplificare excesivă poate merge mult mai departe atunci când cheltuieşti la fel de mulţi bani ca AT&T (500 de milioane de dolari).

Gândeşte simplu

Lecţia în acest caz este să nu încerci să-ţi spui întreaga poveste. Focusează-te asupra unui singur atribut puternic şi trimite-l spre minte.

Acea presimţire bruscă, acea săritură creativă a minţii care „vede" într-o secundă cum să rezolve o problemă într-un mod simplu, este ceva foarte diferit de inteligenţa generală.

Cercetările prezentate în *Scientific American* arată că persoanele care au abilităţi de inovatori au un nivel mediu de inteligenţă. Dar, dincolo de acel nivel, pare să nu existe nici o corelaţie între inteligenţa foarte mare şi capacitatea de a vedea soluţii simple pentru probleme complexe.

Dacă există un truc pentru a găsi un set simplu de cuvinte, aş spune că este unul prin care să fii nemilos în ceea ce priveşte modul în care editezi povestea pe care vrei să o spui.

Elimină orice alt element pe care alţii pretind că îl pot face la fel de bine ca tine. Orice necesită o analiză complexă, uită. Orice nu se potriveşte cu percepţiile tale, evită.

În cele din urmă, nu ignora niciodată ceea ce este evident. Ideile evidente tind să fie cele mai puternice, deoarece vor fi evidente şi pentru piaţă.

De fapt, cele mai multe idei sunt evidente la o analizare ulterioară.

Cineva sugerează o idee bună, o strategie puternică şi te întrebi: „de ce nu ne-am gândit la asta mai devreme? Era atât de evident."

Scanned with OKEN Scanner

Autorul și expertul în creativitate Edward de Bono spune că este ca și cum te-ai cățăra pe munte și nu ai vedea cea mai bună cărare până nu ajungi în vârf și nu te uiți în jos.

Ideile s-ar putea să pară evidente la sfârșit. Dar nu au fost evidente pentru oamenii care s-au cățărat pe munte.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 4

Minţile sunt nesigure

Aristotel ar fi fost un om de publicitate jalnic. Logica pură nu reprezintă o garanţie a câştigării unei dispute.

Minţile au tendinţa să fie emotive, nu raţionale.

De ce cumpără oamenii ceea ce cumpără? De ce se comportă oamenii în modul în care o fac pe piaţă? Potrivit celor afirmate de psihologii Robert Settle şi Pamela Alreck în lucrarea *Why They Buy*, clienţii nu ştiu sau nu vor răspunde la aceste întrebări.

Când îi întrebi pe oameni de ce au făcut o anumită achiziţie, de cele mai multe ori răspunsurile pe care le oferă nu sunt foarte exacte sau folositoare.

Asta ar putea însemna că ei chiar ştiu, dar nu prea vor să-ţi spună motivul adevărat.

De cele mai multe ori însă, ei chiar *nu* ştiu exact care sunt propriile lor motivaţii.

Chiar şi când vine vorba de a-şi reaminti, minţile sunt nesigure şi au tendinţa să rememoreze lucruri care nu mai există. Recunoaşterea unui brand de renume rămâne adesea imprimată pentru mai mult timp, chiar dacă reclamele la respectivul brand nu se mai difuzează.

La mijlocul anilor '80, a fost realizat un studiu privind notorietatea pentru blendere. Consumatorii au fost rugaţi să-şi amintească toate numele de mărci pe care le ştiau. General Electric a ieşit pe locul al doilea – chiar dacă G.E. nu mai fabricase blendere de 20 de ani.

Scanned with OKEN Scanner

Să cumperi ceea ce cumpără alții

Experiența noastră ne arată că oamenii nu știu ce vor. (Așa că de ce să-i întrebi?)

De foarte multe ori, oamenii cumpără ceea ce cred că trebuie să cumpere. Sunt asemenea oilor, care urmează turma.

Cei mai mulți oameni chiar au nevoie de un vehicul cu patru roți? (Nu.) Dacă aveau, de ce nu a devenit popular acum mulți ani? (Nu era la modă.)

Motivul principal pentru acest tip de comportament este nesiguranța, un subiect despre care oamenii de știință au scris foarte mult.

Cinci forme de risc perceput

Mințile sunt nesigure din mai multe motive. Un motiv este riscul perceput atunci când fac ceva foarte simplu, de exemplu o achiziție.

Oamenii de știință care studiază comportamentul spun că există cinci forme de risc perceput:

1. Riscul monetar. (S-ar putea să-mi irosesc banii cu asta.)
2. Riscul funcțional. (Poate că nu va funcționa sau nu va face ce ar trebui.)
3. Riscul fizic. (Pare puțin periculos. M-aș putea răni.)
4. Riscul social. (Mă întreb ce ar zice prietenii mei dacă aș cumpăra asta.)
5. Riscul psihologic. (M-aș putea simți vinovat sau iresponsabil dacă aș cumpăra asta.)

Scanned with OKEN Scanner

Factorul emoţional

În cartea sa în care explică comportamentul cumpărătorului, profesorul John O'Shaugnessy de la Universitatea din Columbia îşi intitulează una dintre secţiuni „Importanţa studierii emoţiei".

El scrie:

> Emoţiile pot activa comportamentul, pot oferi importanţă, alegeri directe şi pot întări alte motive. Aşadar, motivul social, acela de a fi la modă, este completat de mândria de a arăta şi altora ceea ce deţii.

Doctorul Ernest Dichter, părintele studiilor motivaţionale, scrie şi despre comportamentul emoţional şi raţional:

> Multe din acţiunile noastre sunt motivate de conflictul dintre siguranţă şi schimbare, care se traduce adesea prin insecuritate.
>
> Există o presupunere tacită conform căreia motivările raţionale sunt, într-un fel, mai morale şi mai acceptabile decât cele iraţionale. Psihologia academică vorbeşte adesea despre comportamentul cognitiv versus comportamentul emoţional sau afectiv. Cred că aceste diviziuni sunt greşite şi irelevante.

De exemplu, ai putea presupune că inginerii dintr-o mare companie industrială ar absorbi informaţia în mod raţional. Dar când inginerii au fost rugaţi să descrie un anumit aliaj, ei au oferit tot felul de paralele simbolice şi alegorice – două metale care se unesc, diferite lichide fierbinţi care se combină într-o mare cuvă etc. (Au oferit şi explicaţii din punct de vedere chimic sau mecanic pentru aliaj.)

Scanned with OKEN Scanner

Să urmezi turma

Una dintre cele mai interesante lucrări despre motivul pentru care oamenii urmează turma a fost scrisă de Robert Cialdino. El vorbeşte despre „principiul dovezii sociale" ca fiind o puternică armă de influențare:

> Acest principiu afirmă că determinăm ce este corect aflând mai întâi ce cred alți oameni că este corect. Principiul se aplică mai ales modului în care decidem ce anume constituie un comportament corect. Considerăm un comportament ca fiind corect într-o situație dată, în măsura în care îi vedem pe alții aplicându-l.
> Tendința de a considera o acțiune ca fiind potrivită atunci când şi alții fac la fel funcționează chiar bine în mod normal. De regulă, vom face mai puține greşeli dacă acționăm în concordanță cu dovezile sociale decât acționând invers. De obicei, când mulți oameni fac ceva, acela este lucrul corect care trebuie făcut.
> Această caracteristică a principiului dovezii sociale este în mod simultan puterea sa majoră şi marea sa slăbiciune. Ca şi celelalte arme de influențare, oferă o cale convenabilă mai scurtă pentru determinarea felului în care să te comporți, dar, în acelaşi timp, îl face pe cel care foloseşte calea mai scurtă să fie vulnerabil în fața atacurilor profitorilor.

Testimonialele

Când oamenii nu sunt siguri de ceva, se vor îndrepta adesea spre alții care să-i ajute să se hotărască cum să acționeze.

Scanned with OKEN Scanner

Din această cauză, unul dintre cele mai vechi dispozitive pe care le au la dispoziţie oamenii de advertising este testimonialul.

Această recomandare atacă mintea nesigură pe mai multe fronturi emoţionale, mai exact pe trei, şi anume vanitatea, gelozia şi teama de a nu fi lăsat pe dinafară.

Stanley Resor, fostul şef de la J. Walter Thompson, a denumit acest aspect „spiritul emulaţiei". Resor a spus: „vrem să-i imităm pe aceia pe care îi considerăm superiori în ceea ce priveşte gustul, cunoştinţele sau experienţa".

În trecut, vedetele europene de operă au vorbit despre efectul benefic pe care ţigările Lucky Strikes îl aveau asupra vocii lor. (Cu siguranţă că astăzi ar cânta o melodie diferită.)

Regina României spunea că îşi încredinţa frumuseţea cremei hidratante de la Pond şi reclama ei din *Ladies' Home Journal* a atras 9.400 de cupoane de răspuns. (Mai târziu a fost depăşită de o reclamă cu doamna Reginald Vanderbilt, care a atras 10.300 de răspunsuri.)

„Nouă din zece vedete ale ecranului", anunţa o reclamă din 1927, „îşi îngrijesc pielea cu săpunul de toaletă Lux".

Un lucru la modă

Crearea unui efect „bandwagon" (n.red.: la modă) este o altă tehnică puternică pentru confruntarea cu o minte nesigură.

La început, un „bandwagon" (căruţa orchestrei) era o căruţă elaborat decorată, folosită pentru a transporta muzicienii în cadrul unei parade. În ziua de azi a ajuns să însemne orice cauză sau tendinţă care atrage un număr din ce în ce mai mare de oameni.

Sondajele şi topurile reprezintă întotdeauna instrumente adecvate pentru a crea moda.

Scanned with OKEN Scanner

Honda Accord: „În cei opt ani de când revista *Car & Driver* a prezentat lista celor mai bune zece mașini, o singură mașină a fost inclusă în top de fiecare dată."
Tylenol: „Spitalele folosesc Tylenol de 18 ori mai mult decât toate mărcile de ibuprofen la un loc. Tylenol este calmantul pe care spitalele îl folosesc cel mai mult."
Pasta de dinți Crest: „Patru din cinci dentiști chestionați recomandă Crest."
Copiatoarele Canon: „Când vine vorba de copiatoare pentru firme, alegerea este Canon. Numărul unu în copiatoare, timp de șapte ani consecutiv."

O altă strategie de tip „bandwagon" pentru confruntarea cu mintea nesigură este aceea a „celei mai rapide creșteri" sau a „celei mai mari vânzări". Afirmă că alții cred că avem, în mod evident, un produs destul de bun.

Moștenirea

Marketerii îți expun tradiția și cultura și ca un mod de a te atrage de partea lor. (În definitiv, cum poate un simplu consumator să se compare cu tradiția?)

Încă din 1919, un pian Steinway era descris într-o reclamă ca fiind „instrumentul nemuritorilor".

Mai recent, Cross Pen și-a promovat produsele ca fiind „produse clasice perfecte, din 1846".

Scotch-ul Glenlivet se poziționează ca „părintele tuturor sortimentelor de scotch. Guvernul Majestății Sale a acordat Distileriei Glenlivet, prin Actul din 1823, prima licență și dreptul de a distila malț de whisky în Scoția."

Scanned with OKEN Scanner

Coke şi-a exploatat moştenirea în inventarea băuturilor răcoritoare de tip cola numindu-se „gustul autentic". Aceasta este cea mai puternică strategie a lor. „Întotdeauna Coke" ignoră această moştenire şi nu este nimic altceva decât o dorinţă. (În realitate, în jumătate din cazuri, este vorba despre Pepsi.)

Absolut versus Stolichnaya

În prezent, lupta pentru locul întâi de pe piaţa de votcă devine interesantă.

Michel Roux, CEO la Carillon Importers, a condus produsul Absolut în top, printr-un advertising agresiv, axat extrem de mult pe partea vizuală.

Apoi, într-o zi, Michel s-a trezit şi a descoperit că cel mai aprig coşmar al lui devenise realitate: dreptul de a distribui Absolut fusese vândut lui Seagram.

Neînfricat, a început să distribuie vechea Stolichnaya. Evident că obiectivul lui nu era să înnebunească, ci să ajungă la acelaşi nivel.

Aşa că lupta continuă. Oare Stoli va crea un impact şi va deveni o „Pacoste Absolută" pentru Absolut? Până acum nu.

O mişcare greşită

Prima mişcare a lui Michel a fost să folosească o strategie astfel încât marca Absolut să devină faimoasă. A început prin a apela la arta rusească într-un advertising extrem de axat pe partea vizuală. De asemenea, era ceva referitor la „libertatea votcii".

Dacă ştii că minţile sunt nesigure, e inutil să le spui oamenilor că au posibilitatea unei alegeri. Ei nu ştiu cu adevărat cum să

Scanned with OKEN Scanner

aleagă. În definitiv, vorbim despre o substanță care, prin esența ei, nu trebuie să aibă gust și miros.

Și acele picturi rusești nu ar fi făcut cu siguranță vreo diferență. Până acum, pare a fi o „Victorie Absolută".

Invocă „tradiția"

Singura strategie pe care Stolichnaya o poate întrebuința este aceea a tradiției.

Ar trebui să profite de un fapt puțin cunoscut: Absolut este produs de o companie suedeză de votcă.

Ar trebui să repoziționeze Absolut acolo unde îi este locul, în Suedia, profitând în schimb de propria tradiție rusească. Reclamele pe care ar trebui să le difuzeze ar avea titlul:

„Absolut suedez vs Absolut rusesc".

„Votcă suedeză" nu sună la fel de bine ca „votcă rusească". Toată lumea știe că votca rusească este de fapt cea autentică.

Acum acele minți nesigure ar avea un motiv real ca să cumpere Stolichnaya.

Citești asta, Michel?

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 5

Mințile nu se schimbă

Inutilitatea încercării de a schimba mințile de pe o piață este o lecție pe care am învățat-o cu mulți ani în urmă.

Era perioada în care încercam să aducem percepțiile referitoare la Western Union în secolul XX.

Am încercat să promovăm totul, de la lansările de sateliți și până la serviciile avansate de comunicații. Nimic nu a funcționat.

După ani întregi de eforturi, percepția consumatorului referitoare la Western Union a rămas aceeași ca întotdeauna: învechita companie de telegraf. Sfatul nostru final: schimbați numele companiei în Westar și folosiți brandul Western Union doar pentru serviciile de telegraf și trimitere a banilor. Orice altceva era inutil.

Deşi sfatul a fot bun, mesajul nostru nu a fost primit prea bine.

Greşeli costisitoare făcute pentru a schimba mințile

Încă din acea perioadă, am văzut foarte multe firme aruncând o groază de bani ca să încerce să schimbe mințile de pe piață.

Xerox a pierdut sute de milioane încercând să convingă piața că aparatele Xerox care nu făceau copii îşi meritau banii.

Scanned with OKEN Scanner

Nimeni nu le-ar cumpăra calculatoarele.

Acțiunile de la Volkswagen au scăzut cu peste 60 de puncte deoarece compania încerca să convingă piața că VW nu era doar o mașină mică, de nădejde, economică, așa cum fusese percepută Beetle.

Nimeni nu a cumpărat mașinile lor mari și rapide.

Coca-Cola a pierdut atât prestigiu, cât și bani încercând să convingă piața că avea ceva mai bun decât „gustul autentic".

Nimeni nu a cumpărat produsul New Coke.

Când mințile se focusează asupra unui produs, nimic nu le mai poate schimba.

Cei mai mulți oameni cred că aparatele electronice japoneze sunt superioare.

Așa că atunci când cercetătorii au pus o etichetă Sanyo pe un aparat electrocasnic de la RCA, au rugat 900 de oameni să-i compare performanța cu același produs cu eticheta RCA. 76% dintre ei au spus că produsul Sanyo a fost mai bun.

Așa cum a spus John Kenneth Galbraith la un moment dat: „confruntați cu posibilitatea de a alege între a schimba mintea cuiva și a demonstra faptul că nu este nevoie să se facă asta, aproape toți se ocupă de demonstrație."

Mințile sunt greu de schimbat

Un sentiment general din industria de marketing a fost mereu că advertisingul pentru un nou produs ar trebui să genereze un interes mai mare decât advertisingul pentru mărcile cunoscute.

Dar se pare că suntem de fapt mai impresionați de ceea ce deja știm (sau cumpărăm) decât de ceea ce este „nou".

Membrii unei organizații de cercetare, McCollum Spielman, au testat mai mult de 22.000 de reclame de la televizor de-a lungul

Scanned with OKEN Scanner

a 23 de ani. Aproape 6.000 din acele reclame erau pentru produse noi, din zece categorii separate.

Ce anume au învăţat? Capacitatea mai mare de convingere şi schimbările de atitudine – aşa-zisa „emoţie a noului produs" – au fost evidente în doar *una* dintre cele 10 categorii (produse pentru animalele de casă) când se comparau brandurile noi cu cele cunoscute.

În celelalte nouă categorii – variind de la medicamente la băuturi şi până la produse pentru igiena personală – nu exista nici o diferenţă reală, nici o explozie de emoţii, dându-le consumatorilor posibilitatea de a face diferenţa între brandurile cunoscute şi cele noi.

Cu mii de reclame diferite la sute de diverse branduri, poţi foarte bine să elimini „creativitatea" ca fiind diferenţa din puterea de convingere. Revenim la lucrurile cu care suntem familiarizaţi, cu care deja ne simţim bine.

Să încerci să schimbi atitudinile

În cartea *The Reengineering Revolution*, Michael Hammer, fost profesor la Massasuchetts Institute of Technology (MIT), în prezent consultant, numeşte rezistenţa înnăscută a fiinţelor umane faţă de schimbare ca „partea cea mai perplexă, mai enervantă, mai jalnică şi mai încurcată" a procesului de reproiectare sau reengineering.

Ca să ne ajute să înţelegem mai bine această rezistenţă, o carte intitulată *Attitudes & Persuasion* oferă nişte idei interesante. Scrisă de Richard Petty şi John Cacioppo, vorbeşte inclusiv despre „sistemele de convingeri." Iată părerea lor despre motivul pentru care minţile sunt atât de greu de schimbat:

Scanned with OKEN Scanner

> Natura şi structura sistemelor de convingeri sunt importante din perspectiva unui teoretician al proceselor informaționale, deoarece se crede că respectivele convingeri oferă fundamentul cognitiv al unei atitudini. Atunci, ca să se schimbe o atitudine, probabil că este necesar să se modifice informația pe care se bazează acea atitudine. Aşadar, în general trebuie să se schimbe convingerile unei persoane, să se elimine vechile convingeri sau să se introducă noi convingeri.

Şi ai de gând să faci toate aceste lucruri într-o reclamă de 30 de secunde?

Ce spun psihologii

În lucrarea *The Handbook of Social Psychology* („Ghid de psihologie socială") se subliniază cât de greu este să se schimbe atitudinile:

> Orice program de schimbare a atitudinilor întâmpină probleme foarte mari. Dificultatea schimbării convingerilor de bază ale unei persoane, în ciuda unei proceduri atât de elaborate şi intense ca psihoterapia, devine de înțeles, la fel cum se întâmplă şi cu faptul că procedurile care sunt eficiente în schimbarea anumitor atitudini nu au nici un efect asupra altora.

Şi ce face ca lucrurile să fie şi mai grave este că *adevărul* nu are nici un fel de importanță pentru aceste probleme. Iată observația de mai jos:

Scanned with OKEN Scanner

Oamenii au atitudini într-o gamă uluitor de variată de situaţii. Par să ştie ceea ce le place (şi mai ales ce nu le place), chiar şi în ceea ce priveşte lucruri despre care ştiu foarte puţine detalii, cum ar fi turcii, sau care nu au prea mare importanţă pentru preocupările lor zilnice, cum ar fi viaţa în spaţiu.

Deci, ca să parafrazez o veche emisiune de televiziune, dacă sarcina ta, domnule Phelps, este să schimbi minţile oamenilor, nu o accepta.

Apelarea la vechile idei

În mod interesant, mulţi marketeri transformă împotrivirea minţii de a se schimba într-un avantaj. Premisa lor: dacă este dificil să schimbi o minte, atunci este uşor să te întorci şi să apelezi la o idee mai veche.

Este în concordanţă şi cu noile studii de la Centrul Medical din Pennsylvania. Specialiştii în neurologie de acolo pretind că forma cea mai durabilă a memoriei este amplasată într-o parte a creierului de care nu ai auzit vreodată (girusul unghiular).

O numesc „memoria semantică" – memoria a ceea ce înseamnă cuvintele şi simbolurile. Memoria a ceea ce diferenţiază un câine de o pisică se află aici. Aşa se întâmplă şi cu personajul Speedy de la Alka-Seltzer sau cu singuraticul instalator de la Maytag.

Un studiu despre familiaritatea cu numele unui brand a sprijinit această premisă. Soţiile casnice din patru oraşe au fost rugate să numească toate brandurile pe care le cunoşteau. Au fost plătite pentru fiecare nume în parte. Au menţionat un total de 4.900 de branduri, potrivit celor de la *Journal of Marketing Research*. (Banii vorbesc.)

Scanned with OKEN Scanner

Vechimea acestor nume de branduri a fost remarcabilă. Mai mult de 85% dintre ele se aflau pe piață de mai bine de 25 de ani.

Poate că de aceea din ce în ce mai mulți marketeri se întorc înapoi în timp să apeleze la idei și mesaje vechi. Nu este vorba pur și simplu de nostalgie doar de dragul ideii în sine. Este un marketing care apelează la idei ce încă îți aparțin.

Un psiholog care studiază advertisingul spune că această strategie de a verifica tradiția unui produs pentru o nouă campanie de marketing este de fapt lipsită de riscuri: „Sugerează istorie și rezistență pentru un produs. Oferă sentimentul că un produs are rădăcini. Și există o identitate culturală colectivă. Declanșează o legătură între consumator și companie."

Un consultant pe probleme de identitate de brand spune: „Trecem prin aglomerație. Mulți consumatori sunt deja familiarizați cu simbolul sau cu vechea campanie, așadar compania nu trebuie să se străduiască să se stabilească în mințile lor. Consumatorul nu trebuie să facă prea mulți pași mentali."

Un cercetător spune că, prin prezentarea unei campanii vechi de 30 de ani, îți întărești durabilitatea. Stabilește o aură în jurul produsului. Afirmă: „Ne aflăm pe piață de mult timp și știm despre ce vorbim."

Președintele de la J.B. Williams Co. (proprietarul brandurilor Brylcreem, Aqua Velva și Lectric Shave) spune: „Acolo există o franciză pe care nici măcar uitarea nu o poate distruge."

Câteva programe curente de apelare la vechile idei

Așadar, tot ce era vechi este în continuare nou. Iată o mostră din nostalgia care este folosită acum pe tărâmul marketingului:

Scanned with OKEN Scanner

- KFC l-a reînviat pe colonelul Harland Sanders în advertisingul său. (Colonelul adevărat a murit în 1980. Acum un actor apare într-un nou material alb-negru.)
- Timex a încercat să convingă piaţa că vinde ceasuri la modă, dar nu a avut succes. S-a întors la ceea ce îşi amintesc oamenii: „Are nevoie de o bătaie şi ticăie în continuare".
- Campbell Soup a încercat să convingă piaţa că „Supa este o mâncare bună". Piaţa a spus „supa este supă." Acum s-a întors la clasicul „Mmm Mmm! Bună!".
- Ford prezintă un material cu Mustangul din 1965 în reclamele pentru noile sale modele. Astăzi vechiul Mustang este o maşină clasică, o afacere mai mare decât a fost în trecut.
- Shake 'N Bake (condimente pentru pui) a revenit la fetiţa din anii '60 (cu sloganul „iar eu am ajutat"). Directorii de marketing spun că iese în evidenţă din aglomeraţie.
- Brylcreem, brand de produse pentru îngrijirea părului, a apelat din nou la faimosul slogan „O mică tamponare te va ajuta". Don La Rosa, preşedintele companiei, spune că firma încearcă să se folosească de capitalul la a cărui creştere advertisingul a contribuit de-a lungul anilor.
- Foster Grant, producător de ochelari de soare, şi-a actualizat reclama cu titlul „Cine se află în spatele acelor Foster Grant?" apelând la o nouă serie de celebrităţi aflate pe val. (Ţi-am făcut-o, Ralph Lauren.)

Revenirea firmei Porsche

Şi nu vorbim doar despre idei de advertising. Poţi face acelaşi lucru şi cu produsele.

Porsche şi-a revenit de curând dintr-o experienţă care era să o coste foarte mult. În 1986, s-au vândut 30.000 de maşini pe piaţa

Scanned with OKEN Scanner

americană. Până în 1993 numărul a scăzut la 3.700 de mașini și s-au pierdut mulți bani.

Problema a fost, după cum vedem noi, că se îndepărtase de ceea ce era fixat în mintea consumatorului, și anume Carrera 911 (mașina cu șase cilindri, cu motor în spate, cu răcire pe bază de aer).

Apoi oamenii de la Porsche au încercat să convingă piața că un Porsche nu era doar un 911. Era și un 968 (cu motor în față, cu răcire pe bază de apă, cu patru cilindri), dar și un 928 (motor la mijloc, răcire pe bază de apă, opt cilindri).

Așadar ce era un Porsche? Era o mașină ieftină sau scumpă, față/spate, aer/apă, 4/6/8 cilindri. (Și-a pierdut focusul. Vezi următorul capitol.)

Deci ce anume au făcut? S-au întors și au revendicat vechea lor identitate, cu o versiune actualizată și mai puțin scumpă a popularei mașini Carrera 911.

În ziua de azi, vânzările au crescut cu mai mult de 50% pe piața americană, grație – ai ghicit – modelului 911.

Aceeași strategie ar funcționa și pentru Volkswagen. Dacă cei de acolo ar aduce înapoi Beetle într-o formă nouă, ar fi un succes răsunător. Deoarece acea mașină mică, de încredere, economică dăinuiește în mintea oamenilor ca simbol al VW.

Da, Virginia, te *poți* întoarce. Pentru că mințile nu se schimbă.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 6

Minţile îşi pot pierde focusul

În trecut, cele mai multe branduri mari erau percepute foarte clar de clienţii lor. Mintea, ca şi camera de filmat, avea o imagine foarte clară despre ce însemnau de fapt brandurile preferate.

Când cei de la Anheuser-Busch au proclamat mândri că „Acest Bud este pentru tine!", clientul a ştiut exact cu ce anume era servit.

Acelaşi lucru a fost adevărat şi pentru Miller High Life sau vechea bere normală Coors.

Dar în ultimul deceniu, Budweiser a scos pe piaţă 15 produse noi. Miller şi Coors au avut 14, respectiv 11 oferte.

Piaţa a fost inundată de beri normale, slabe, negre, transparente, reci, uşoare şi cu gheaţă.

Acum afirmaţia „Acest Bud este pentru tine!" poate conduce la întrebarea: „la care Bud te gândeşti?".

Acea percepţie clară din mintea oamenilor este acum complet modificată. Nu este de mirare că Regele Berilor începe să-şi piardă admiratorii.

Capcana extensiei de linie

Pierderea focusului se referă de fapt la extinderea liniei. Şi nici o situaţie din marketing nu este atât de controversată.

Scanned with OKEN Scanner

În 1972, în articolele noastre din *Advertising Age*, am atenționat companiile să nu cadă în ceea ce noi numeam „capcana extensiilor de linie."

Poziționarea: lupta pentru un loc în mintea ta conține două capitole despre problema extensiilor de linie.

În *Cele 22 de legi imuabile ale marketingului*, aceasta a devenit legea cel mai des încălcată.

Nu că lipsa noastră de aprobare ar fi încetinit pe cineva. De fapt, s-a întâmplat exact invers. „Extinderea capitalului de brand" a devenit o modă, pe măsură ce companii de tipul Coca-Cola vorbesc despre concepte cum ar fi „megabranduri".

Mai mulți ani noi am fost vocile singuratice care au protestat împotriva extensiilor de linie. Chiar *Journal of Consumer Marketing* a observat asta: „Ries și Trout sunt singurii critici sinceri ai practicii extinderii brandului." (Mințile noastre nu se schimbă.)

Asta a fost până de curând, când *Harvard Business Review* și-a dat verdictul: „Expansiunea neverificată a liniei produselor poate slăbi imaginea unui brand, poate deranja relațiile comerciale și poate deghiza creșterile de cost."

Țineți-o tot așa, oameni buni.

O problemă de perspectivă

Deosebirea dintre punctele de vedere referitoare la acest subiect este în principiu o perspectivă. Companiile își analizează brandurile din punct de vedere economic. Pentru a-și eficientiza costurile și acceptarea comercială, sunt dispuși chiar să transforme un brand foarte focusat, unul care există pentru un anume tip de produs sau idee, într-un brand nefocusat care reprezintă două, trei sau mai multe tipuri de produse ori idei.

Scanned with OKEN Scanner

Privim situaţia extensiilor de linie din punct de vedere al minţii. Cu cât mai multe variaţii ataşezi brandului, cu atât mai mult mintea îşi pierde focusul. Treptat, un brand ca Chevrolet ajunge să nu mai însemne nimic.

Scott, brandul principal de şerveţele de baie, şi-a extins linia numelui său în Scotties, Scottkins sau Scottowels. În scurt timp, „Scott" a picat testul listei de cumpărături. (Nu poţi nota pe lista de cumpărături „Scott" şi să nu ştii de fapt la ce se referă.)

Pericol: un specialist foarte focusat

Lucrurile ar fi mers bine în lumea lui Scott dacă cei asemenea domnului Whipple, cu al său şerveţel Charmin pliabil, nu ar fi apărut pe scenă. (Cu cât îţi pierzi mai mult focusul, cu atât mai vulnerabil devii.) Nu i-a luat mult lui Charmin să devină şerveţelul numărul unu.

Cursul istoriei recente a afacerilor pare să confirme preocupările noastre.

Timp de mai mulţi ani, brandul Crisco de la Procter & Gamble a fost principalul ulei comestibil fără grăsimi. Apoi lumea a început să prefere uleiul vegetal. Bineînţeles că cei de la Procter & Gamble au recurs la uleiul Crisco.

Deci cine este câştigătorul în războiul uleiului vegetal? Wesson, desigur.

Timpul trece şi uleiul de porumb apare în scenă. Desigur că Wesson ţine pasul cu tehnologia, lansând pe piaţă uleiul din porumb Wesson.

Deci cine este marele câştigător din încăierarea uleiului de porumb? Aşa este, Mazola.

Scanned with OKEN Scanner

Succesul uleiului de porumb fără colesterol a condus la apariția unei margarine din ulei de porumb fără colesterol. Așa că Mazola produce margarina din ulei de porumb Mazola.

Deci cine este câștigătorul în categoria margarinei din ulei de porumb? Ai dreptate, este Fleischmann.

În fiecare caz, specialistul sau competitorul cel mai bine focusat a fost câștigătorul.

O cercetare surprinzătoare

Ați crede că unele companii, în cazul cărora aproximativ 70% din noile produse lansate pe piață poartă nume de branduri deja existente, au avut în prealabil niște date care să sprijine extensiile de linie.

Se întâmplă exact invers.

Journal of Consumer Marketing a notat că A.C. Nielsen a realizat un studiu la scară largă, referitor la 115 lansări de produse noi pe cinci piețe americane și britanice. Studiul face o comparație între cota de piață obținută de produsele lansate de familii de branduri consacrate sau corporatiste și cota de piață obținută de produsele lansate cu nume noi de brand. Cota a fost măsurată la doi ani după lansarea fiecărui brand. Extensiile de brand au avut o performanță mult mai mică decât produsele lansate cu nume noi de brand.

Niște cifre surprinzătoare

Pentru a sprijini această idee, ar fi utile câteva cifre. În 1979, brandurile Milller High Life și Miller Light au totalizat 35 de milioane

Scanned with OKEN Scanner

de butoaie vândute. Brandul de bază Budweiser a vândut 30 de milioane de butoaie.

Până în 1990, Miller a adăugat Genuine Draft la linia sa. Cele trei mărci ale sale au vândut 32 de milioane de butoaie. Aşa este, cu trei milioane *mai puţin*. Între timp, normalul Budweiser s-a ridicat la 50 de milioane de butoaie.

Ai fi crezut că cifrele în scădere de la Miller ar fi trimis un mesaj negativ despre extinderea liniei lui Anheuser Busch. Greşit. Budweiser a urmat drumul lui Miller şi a început să adauge alte mărci Budweiser (Light, Dry, Ice etc.).

Rezultatul: brandul Budweiser a scăzut de la 50 de milioane la 43 de milioane de butoaie. Mai multe mărci, mai puţin focus, mai puţine vânzări.

Într-un alt studiu s-au comparat ratele de supravieţuire (după şase ani) a 84 de produse de larg consum noi, care nu erau de folosinţă îndelungată. Nu s-a descoperit nici o diferenţă semnificativă între ratele de supravieţuire a extensiilor de brand şi lansările de noi branduri.

Acest lucru sugerează că extensiile de brand nu au avantaje foarte mari prin comparaţie cu lansările produselor noi. Este deconcertant în special atunci când sunt luate în considerare dezavantajele inerente ale extensiilor de brand.

Problema răspândirii

Există şi o parte întunecată a extensiilor de linie, despre care se discută însă foarte rar.

Practica continuă a extinderii brandului expune o gamă mai mare de branduri unei posibile răspândiri de publicitate negativă. Acest tip de publicitate pentru un brand se poate extinde şi la alte mărci care au acelaşi nume de brand.

Scanned with OKEN Scanner

În Australia, Colgate-Palmolive a suportat consecințele faptului că avea numele imprimat pe aproape fiecare brand din gama sa largă, după o încercare de șantaj implicând contaminarea cu cianură, despre care s-a vorbit foarte mult în presă.

Armele specialistului

Iată în continuare câteva idei despre motivul pentru care brandul specializat pare să facă o asemenea impresie asupra minții.

În primul rând, specialistul se poate focusa asupra unui produs, a unui beneficiu sau a unui mesaj. Acest focus îi permite marketerului să accentueze mesajul care se imprimă rapid în minte. Iată câteva exemple: Domino's Pizza se poate focusa pe livrarea la domiciliu. Pizza Hut trebuie să ia în considerare *atât* livrarea la domiciliu, *cât* și serviciile în restaurante.

Duracell se poate focusa pe bateriile alcaline care durează mult. Eveready trebuia să se refere la lanternă, la bateriile alcaline grele și care se pot reîncărca. (Apoi s-a deșteptat și s-a concentrat doar pe Energizer, o mișcare bună din partea lui Eveready.)

Castrol se poate focusa pe benzina pentru motoarele mici de mare performanță. La Pennzoil și Quaker State se face marketing pentru toate tipurile de motoare.

O altă armă a specialistului este capacitatea de a fi perceput ca „expert" sau „cel mai bun". Cray este cel mai bun în supercalculatoare. Philadelphia este cea mai bună cremă de brânză. (Originalul, ca să spun așa.)

În sfârșit, specialistul poate deveni „genericul" pentru categorie. Xerox a devenit cuvântul generic pentru copiere. („Te rog, xeroxează-mi asta.")

Federal Express a devenit cuvântul generic pentru livrarea peste noapte. („O să-ți-l fedexez.")

Scanned with OKEN Scanner

Banda Scotch de la 3M a devenit cuvântul generic pentru banda adezivă de celofan. („O să le lipesc cu scotch.")

Chiar dacă avocaţii urăsc asta, transformarea unui nume de brand în ceva generic este cea mai puternică armă din războaiele de marketing. Dar este ceva ce doar un specialist poate face. Generalistul nu poate deveni un generic.

Nimeni nu spune vreodată: „Adu-mi o bere de la G.E."

Lecţia Levi

Nici o companie nu înţelege mai bine problema extensiilor de linie şi a lipsei de focusare decât Levi Strauss & Co., legendarul producător de blugi.

În anii '70 şi la începutul anilor '80, cei de la Levi au încercat „să extindă capitalul de brand" printr-un abandon nesăbuit.

Ei, desigur, aveau blugii lor. Dar intuind tendinţa către îmbrăcămintea tip casual, au lansat şi Levi's Casuals şi Levi's Chinos. Apoi, cu intenţii bune (sau proaste), au lansat Levi's for the Feet (linia de pantofi).

Într-o încercare de a ataca piaţa de îmbrăcăminte diversă, Levi Strauss & Co. a introdus îmbrăcămintea sportivă Levi's Pantela, Levi's Tailord Classics şi Levi's Action Slacks and Suits.

Cei de la Levi's au mers prea departe. Confuzia s-a instaurat. Şi percepţiile despre *denim*, *durabil* şi *bărbaţi care muncesc* au stat în drumul lucrurilor pe care le vroia cumpărătorul de îmbrăcăminte casual.

Scanned with OKEN Scanner

Un brand nou

În cele din urmă, o echipă de oameni de la Levi's Menswear a făcut ca focusul companiei să se reîntoarcă la ceea ce ei numeau „competențele de bază". În timp ce divizia de blugi se ocupa de ceea ce făcea cel mai bine – producerea de blugi din denim, divizia Levi's Menswear a dezvoltat un brand nou numit Dockers.

Linia de produse Dockers se adresa generației baby boom, cu vârste cuprinse între 25 şi 45 de ani, care crescuse purtând blugii Levi. Cu o imagine îmbunătățită şi un nume de brand care nu se referea la denim, compania era pregătită să pornească la drum. Şi asta a făcut, iar Dockers a devenit o afacere de miliarde de dolari.

Astăzi, blugii Levi reprezintă o afacere globală de multe miliarde de dolari şi Dockers este pantalonul care se vinde cel mai bine în America. (De fapt, Dockers a avut un succes atât de mare încât compania a lansat acest brand în Suedia, Germania şi în alte părți din Europa.)

Foarte impresionant pentru o companie care vindea câteva sute de perechi pe an minerilor în timpul goanei după aur din California anilor 1850!

Ai putea spune că aurul adevărat nu se afla în pământul de pe dealuri. Se afla în pantaloni.

Scanned with OKEN Scanner

PARTEA A II-A

CUM SĂ FACI FAȚĂ SCHIMBĂRII

Pentru a supraviețui, pentru a evita ceea ce am denumit șocul viitorului, individul trebuie să devină mult mai adaptabil și capabil decât a fost vreodată.

Alvin Toffler
Future Shock

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 7

Repoziționarea: unde se află poziționarea

Acestea sunt timpurile care pun la încercare sufletul unui om de afaceri.

Alvin Toffler a scris renumita lucrare intitulată *Future Shock*. Premisa de la care a pornit a fost că schimbarea din ce în ce mai rapidă ar avea un efect şocant asupra oamenilor.

Timpul a demonstrat că predicțiile sale erau foarte adevărate. Dar ce a omis a fost impactul schimbării accelerate asupra *corporațiilor*. A fost la fel de traumatizant.

Unele dintre cele mai mari şi mai de succes companii au fost provocate sau chiar îngenunchiate de schimbare. General Motors, IBM, Sears Roebuck, Westinghouse, Digital Equipment, Wang, Kodak – şi lista continuă.

Pierderea din vedere a schimbării

Companiile care pierd din vedere piețele suferă imediat consecințele. În ziua de azi, pericolul pierderii poziției pe piață este destul de mare. Cele patru motive principale sunt:

Scanned with OKEN Scanner

1. Ritmul rapid al tehnologiei în schimbare
2. Schimbarea rapidă și imprevizibilă a atitudinilor consumatorului
3. Creșterea competiției în cadrul economiei globale
4. Creșterea competiției în rândul directorilor de creație din companiile americane (devin din ce în ce mai buni la genul acesta de lucruri).

Este timpul nu neapărat pentru poziționare, ci pentru *repoziționare*. (În 1994, acest cuvânt a fost menționat de 5.155 de ori în publicațiile americane de business.)

Povestea tristă a companiei GM

Să analizăm puțin povestea încurcată de la General Motors. În 1921, Alfred P. Sloan Jr. a preluat conducerea unei companii care producea în acel moment șapte mărci de automobile, toate fiind în competiție pe piața de nivel mediu. Prețul lor mediu de vânzare era de aproximativ 1.200 de dolari. Printr-o mișcare inteligentă, a eliminat două dintre ele și a repoziționat mărcile rămase de-a lungul unor diferite praguri de preț:

Chevrolet.....între 450 și 600 de dolari
Pontiac .....între 600 și 900 de dolari
Oldsmobile.....între 900 și 1.200 de dolari
Buick.....între 1.200 și 1.700 de dolari
Cadillac .....între 1.700 și 2.500 de dolari

A fost un succes enorm și de-a lungul anilor aceste cinci mărci au făcut să crească cota de piață a GM până la aproape 50%.

Dar Alfred nu a putut să rămână la conducerea companiei pentru totdeauna. În cele din urmă, el a murit, iar contabilii au preluat frâiele. Când el nu s-a mai ocupat de companie, aceste cinci

Scanned with OKEN Scanner

mărci s-au grăbit toate către centrul pieței. Fiecare brand și-a pierdut focusul sau poziția.

Din mai multe puncte de vedere, s-a revenit la perioada 1921, de vreme ce prețurile din ziua de azi arată așa:

Saturn.....între 9.995 și 12.895 de dolari
Chevrolet.....între 7.295 și 67.543 de dolari
Pontiac .....între 9.904 și 26.479 de dolari
Oldsmobile.....între 13.510 și 31.370 de dolari
Buick.....între 13.734 și 31.864 de dolari
Cadillac .....între 32.990 și 45.330 de dolari

Cu excepția lui Saturn și a lui Cadillac, toate au revenit la nivelul mediu al pieței, încercând să fie „de toate pentru toți".

Și pe lângă faptul că au vrut *să stabilească prețul* tuturor mașinilor la fel, au avut tendința de a le face pe toate *să arate* la fel. (O idee drăguță de a economisi bani.) Nu este de mirare că General Motors a pierdut 11 puncte din cota de piață de-a lungul ultimului deceniu. De asemenea, nu este surprinzător că membrii consiliului de conducere s-au revoltat și au concediat directorii.

Sarcina care se află în fața celor de la General Motors? Să-și repoziționeze toate brandurile. (Unde este domnul Sloan acum, când au nevoie de el?)

În perioada în care am scris această carte, un nou specialist în marketing, pe numele lui Ron Zarrella, a venit la GM ca să regândească poziția brandurilor. Cu tipul de politică internă pe care îl va întâlni, domnul Zarrella ar trebui să-și păzească spatele tot timpul.

Înapoi la elementele de bază

În aproape fiecare număr din presa de business, citești despre companii care „se întorc la elementele de bază". Sears s-a debarasat

Scanned with OKEN Scanner

de Compania sa de Asigurări Allstate, a vândut Sears Tower și a renunțat la toate filialele sale de servicii financiare. Și-a închis și departamentul de vânzări prin catalog. Rezultatul: câștigurile din retail pentru 1994 au crescut cu 30% față de 1993.

Xerox a fost odată poziționat ca fiind copiatorul cu hârtie obișnuită. Apoi cei de acolo au decis să se ocupe de calculatoare și au avut un rezultat dezastruos. Acum se repoziționează ca fiind „Compania de Documente".

Corporația Mead a renunțat la afacerea sa de foarte mare succes Lexis/Nexis ca să se repoziționeze revenind la produsele de hârtie.

Quaker Oats, General Mills și Procter & Gamble se focusează pe brandurile lor de bază. Marlboro s-a întors la Marlboro Country. (După ce și-a dat în cele din urmă seama că adevărații cowboys nu fumează țigări mentolate sau mai slabe.)

Și Kodak s-a repoziționat pe film și își vinde multe dintre afacerile care nu au legătură cu fotografia.

Problemele cu care multe dintre aceste companii s-au confruntat au fost localizate nu în fabrici, ci în mințile potențialilor clienți. Consumatorii se așteaptă ca aceste companii să fie specializate în zonele înguste, mai ales când o afacere a realizat o nișă puternică și a dobândit recunoașterea numelui. Pentru același motiv, consumatorii au devenit suspicioși când zona s-a mărit.

De obicei, suspiciunile lor sunt justificate deoarece produsele din piețe diferite arareori sunt la fel de bune ca produsele originale – care au fost create și perfecționate de-a lungul mai multor ani. Nu numai că sunt irosiți bani pe extindere, dar cota de piață pentru produsul lor original scade. Din fericire, Xerox a avut resursele financiare și de management ca să-și corecteze greșeala. Cheltuind sume uriașe, s-a întors la elementele de bază și s-a repoziționat pe copiatoarele cu hârtie obișnuită. A reușit să recâștige cota de piață.

Scanned with OKEN Scanner

Evitarea greşelilor costisitoare

Nu există nici un motiv pentru care vreo companie ar trebui să plătească o asemenea lecție scumpă. Trebuie să păstreze legătura cu piața şi să aibă curajul să se repoziționeze înainte ca produsele, imaginea şi venitul companiei să fi fost profund afectate.

Poziționarea este pur şi simplu concentrarea asupra unei idei – sau chiar a unui cuvânt – care defineşte compania în mințile consumatorilor. O identificare puternică de brand îi oferă companiei posibilitatea obținerii unui profit foarte mare. Este mai eficient să promovezi un concept de succes în fața unui grup mare de oameni decât 50 de produse sau idei de servicii sub acelaşi brand în fața a 50 de grupuri separate.

Gândeşte-te la procesele şi necazurile suferite de două companii japoneze producătoare de maşini. Ca rezultat al lipsei de focusare şi al programului prost implementat de Joe Isuzu, compania de maşini Isuzu a avut pierderi de peste 400 de milioane de dolari în 1992. Cei de acolo au avut apoi curajul de a se repoziționa. Astăzi sunt profitabili şi nu pot produce suficiente vehicule (vezi capitolul 16).

Subaru a procedat exact invers. Infectat de spiritul de „imitație", conducerea şi-a mutat focusul de la maşinile solide pe patru roți şi a mai adăugat o linie de maşini. Această idee a fost sprijinită de o reclamă în care se spunea: „o maşină este o maşină". Subaru se zbate să supraviețuiască de atunci.

Ca să evite comiterea unei greşeli similare, o companie trebuie să-şi supravegheze constant clienții. Oamenii companiei ar trebui să pună întrebări care să le permită clienților să formuleze propriul concept despre produsul sau serviciul companiei. Dacă nu corespunde conceptului *companiei*, acea companie va avea probleme.

Când consumatorii sunt întrebați care sunt impresiile lor despre maşinile Volvo, răspunsurile lor se referă la siguranță. Aceasta este

Scanned with OKEN Scanner

percepția pe care Volvo o imprimă în mintea oamenilor. Deci care a fost prima companie care a oferit airbag-uri laterale, o nouă caracteristică pentru siguranță? Volvo, consolidându-și percepția legată de siguranță. Pe de altă parte, consumatorii au probleme când vine vorba de definirea Chevrolet-ului.

Gândește-te la lucruri mici și nu face o treabă de mântuială

Monitorizează tehnologia și inovațiile aduse produselor. Cel mai bun mod prin care poți arunca o privire pe piețele viitoare este să analizezi companiile mici. IBM ar fi trebuit să studieze companii ca Apple și Tandy la începutul anilor '80. Dacă ar fi făcut asta, ar fi aflat că PC-urile vor cuceri în curând o mare parte din piața calculatoarelor.

Să nu-i lași pe managerii companiilor să se îndrepte în direcții nefocusate. Adesea, cei mai creativi oameni sunt cei cărora le place să facă lucrurile de mântuială și să se gândească la produse noi sau la noi schimbări pentru cele existente. Dar dacă aceste idei nu sunt în concordanță cu nevoile consumatorului și cu succesele ei, cu siguranță vor îndepărta compania de la focusul pe care îl are sau de la poziția pe care o ocupă în mintea consumatorilor. Volvo ar putea cu ușurință să construiască o mașină sport, dar asta ar modifica imediat focusul companiei, acela de brand identificat cu siguranța.

Când piața se schimbă

Repoziționarea este o necesitate în momentul în care atitudinile consumatorului s-au schimbat, tehnologia a depășit produsele

Scanned with OKEN Scanner

existente, iar acestea s-au îndepărtat de percepția veche pe care consumatorul o avea despre ele.

Gândește-te la schimbarea atitudinii Americii în ceea ce privește carnea roșie. În 1986, consumul de carne de vacă era de 33 de kilograme de persoană. Până în 1990, scăzuse la 29 de kilograme de persoană.

În timpul aceleiași perioade, consumul cărnii de pui a urcat de la 19 kg de persoană la 22 kg de persoană.

Această schimbare de atitudine nu a trecut neobservată de industria cărnii de porc, de vreme ce au repoziționat porcul ca fiind „cealaltă carne albă". (Dacă nu poți lupta contra lor, alătură-te lor.)

Piața de calculatoare din ziua de azi s-a mutat de la software „brevetat" la cel „open source". IBM, care și-a făcut numele și banii din software brevetat, trebuie să se repoziționeze ca să găzduiască această schimbare în atitudinile consumatorului. Asta este exact ceea *nu* vor face, de vreme ce continuă să-și împingă „brevetatul" OS/2 în fața software-ului „open source" Windows de la Microsoft.

Toate aceste decizii sunt dificil de luat pentru o companie. Dar dacă decizia corectă nu este luată la momentul potrivit, poate fi devastator pentru viitorul companiei.

Pe piața ostilă din ziua de azi, este din ce în ce mai important nu numai să fii la curent cu ceea ce se întâmplă în propria companie, dar și să fii foarte bine informat în legătură cu firmele concurente. În noul mileniu, managerii trebuie să aibă curajul de a lua tipurile de decizii pe care companii ca Xerox, Volvo și Lotus le-au adoptat. Dacă nu fac asta, vor suporta consecințele.

Poveștile din capitolele următoare ar trebui să te ajute să înțelegi mai bine procesul de repoziționare și modul în care trebuie să-l urmezi.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 8

Repoziționarea unei companii de software

Pe măsură ce piețele se maturizează şi tehnologia se schimbă, există momente în care o companie are nevoie de un nou focus, care i se va potrivi mai bine în viitor.

Schimbarea focusului pe o piață de nivel mediu este una dintre manevrele cele mai complicate din marketing, pentru că momentul ales trebuie să fie excelent. Mai întâi, trebuie să echilibrezi cu grijă resursele interne pe măsură ce demarezi schimbarea. Apoi trebuie să-ți dai seama cum să sprijini din ce în ce mai puțin afacerea originală, în timp ce aloci resurse pentru a dezvolta afacerea viitorului. Apoi încep problemele reale: cum să te confrunți cu toate ego-urile interne care simt că viitorul lor este amenințat.

Nici un alt studiu de caz nu ilustrează mai bine acest tip de situație decât acela al corporației Lotus Development, compania care a adus lumii programul de calcul tabelar (spreadsheet).

Când lucrurile se înrăutățesc

Lumea se schimbă repede pe tărâmul high-tech. La mijlocul anilor '80, în domeniul programelor de calcul tabelar a apărut concurența, iar profiturile au început să se diminueze foarte mult. Borland a

Scanned with OKEN Scanner

intrat în luptă cu un produs bun și cu niște prețuri foarte agresive. Și dacă asta nu era destul de rău, Microsoft, marele gigant de software, a apărut cu un nou sistem de operare numit Windows. Apoi și-a creat cu grijă produsul Excel, care era exact un program de calcul tabelar, în jurul acestui nou sistem de operare.

După ce lucrurile s-au mai așezat, Excel era programul de calcul tabelar preferat, sub Windows, pe tărâmul acesta ducându-se un război de tranșee. Din păcate pentru Lotus, venise momentul să treacă mai departe sau, după cum ne place să spunem, *să schimbe câmpul de luptă*.

Eforturi timpurii

Primele eforturi de a ieși din sfera programelor de calcul tabelar au fost achizițiile de alte tipuri de software, cum ar fi procesarea de cuvinte și de grafică. Dar existau două probleme. Alte produse dominau deja aceste categorii. Și Lotus jongla cu niște nume care nu erau unele adecvate.

Managementul și-a propus ca numele companiei să fie Lotus, iar numele de brand să fie „1-2-3". Și, pornind de aici, au continuat pe același tipar de naming.

Au prezentat Lotus ca fiind o companie care avea și alte branduri, cum ar fi Improv, Ami Pro, Freelance, Notes și Symphony (dar și 1-2-3).

La nivel intern, în compania Lotus, părea că are sens. Dar adevărata întrebare este dacă avea sens în mințile potențialilor clienți de pe piață.

Scanned with OKEN Scanner

Aveau nevoie de: un nume foarte bun

Realitatea este că nu aveau un nume mare de companie, cum ar fi IBM sau Microsoft.

Se puteau baza cu adevărat doar pe un nume mare de brand, Lotus 1-2-3.

Lucrurile stăteau așa dintr-un motiv foarte practic și simplu. În mintea oamenilor, cifrele nu sunt reținute de unele singure. Oamenii nu gândesc în cifre, gândesc în cuvine. „500SL", „914" și „1-2-3" trebuie să fie legate de un nume dacă vrem să se înregistreze în minte. Vezi tu, numerele invocă un nume. Este un Mercedes-Benz 500SL. Este un Xerox 914. Este Lotus 1-2-3.

Sigur, vei folosi numerele pentru a denumi un produs, dar poți face una ca asta doar când în minte ți s-au întipărit deja numele care însoțesc cifrele.

Și nu este vorba de faptul că Lotus nu încuraja legătura. Cu siguranță făcea acest lucru.

Advertisingul în care apărea „Lotus Spreadsheet Family" continua să facă legătura la nivel mental între „Lotus" și „Spreadsheet".

Dar dacă vroiau să treacă dincolo de 1-2-3, cei de la Lotus aveau nevoie de un nume corporatist diferit pe care să-l pună în partea de jos a reclamelor.

Recomandarea noastră a fost să folosească numele lor adevărat: Lotus Development Corporation. Suna mult mai impresionant. De asemenea, implica faptul că dezvoltă și alte tipuri de produse în afară de programele de calcul tabelar.

Aveau nevoie de: o idee nouă

Deși această mutare rămânea în continuare o opțiune, care era noua mare idee pe care se puteau concentra? Un software mai bun?

Scanned with OKEN Scanner

Am studiat materialele adunate în timpul vizitei noastre la birourile lor din Cambridge şi am găsit un articol foarte interesant din *Business Week*. În el se vorbea despre modul în care se schimbă software-ul, controlul fiind preluat de rețelele de calculatoare. Rezultatul: noi produse la orizont pentru companii ca Lotus Development Corp.

Mesajul-cheie din articol era că viitorul aparține rețelelor de PC-uri. Era noua tendință de la acel moment. Şi, pentru că avea programul Notes, Lotus era considerată ca fiind prima companie care s-a adaptat noului val.

Dar tot în acest articol apărea un cuvânt despre care am crezut că ar putea fi următorul simbol al lui Lotus, aşa cum fusese şi sintagma *program de calcul tabelar*.

Cuvântul sau conceptul era *groupware*. Este vorba de fapt despre software-ul pentru aplicațiile în rețea (grupuri de calculatoare).

Ne-am gândit că ar putea adopta acest cuvânt şi ar putea să şi-l însuşească, exact aşa cum se întâmplase cu sintagma *program de calcul tabelar*. Raționamentul a fost că Lotus avea deja acreditările necesare.

Produsul Notes a fost considerat de *Business Week* ca fiind primul program groupware de succes. Şi, având în vedere avansul lor tehnologic, au avut posibilitatea să testeze conceptul.

Pentru cei ce nu sunt familiarizați cu Notes, precizăm că acestui produs i-au trebuit 15 ani, destul de grei, ca să se dezvolte. Caracteristica-cheie este capacitatea sa de a „copia" orice este pus în rețea. Dacă un document este schimbat într-un loc, este schimbat peste tot. Sincer, nu este o sarcină uşoară. Gândeşte-te la Microsoft, o companie care a încercat ani la rând să copieze acest proces.

Scanned with OKEN Scanner

Percepții referitoare la posibilele legături

În procesul de repoziționare, poate fi foarte util să găsești un mod de a face o legătură cu ceea ce se află deja în mintea clienților, ca un punct de plecare pentru mesajul tău. (O scurtătură mentală, ca să zic așa.)

De vreme ce *program de calcul tabelar* („spreadsheet") reprezenta sintagma cu care Lotus se stabilise în mintea clienților, am considerat că este punctul normal de plecare pentru procesul de repoziționare. În termeni simpli și direcți, mesajul de repoziționare care ar trebui să fie dezvoltat pentru clienții lor actuali și potențiali ar putea arăta în felul următor:

Lotus Development Corp.
Mai întâi calcul tabelar
Acum groupware

Nimic drăguț. Spune pur și simplu lucrurilor pe nume.

În cursă

Și, într-adevăr, *groupware* a devenit punctul de focus în momentul în care Jim Manzi, CEO la Lotus, a început procesul de construire și dezvoltare a afacerii Notes Groupware.

În 1990, aveau doar 70 de clienți care foloseau acest software. În 1991, erau 400. În 1992, se înscriseseră 1.400. În 1993, 3.200 și în 1994 erau 5.000 de organizații care foloseau Notes.

Asta înseamnă aproximativ 7 milioane de calculatoare care folosesc acum sistemul groupware ca un mod de a intensifica munca în echipă din interiorul corporațiilor.

Scanned with OKEN Scanner

Chiar şi mai surprinzător este că timpul necesar pentru a implementa acest software într-o organizație devine din ce în ce mai mic. În 1991, erau necesare cam 19 luni. În 1994, scăzuse la mai puțin de *trei* luni.

De asemenea, ca să accelereze procesul, Lotus a recrutat 8.000 de parteneri care instalează şi programează aplicațiile Notes pentru companiile din întreaga lume.

Dar, deşi aceste cifre sunt relevante, să nu crezi că a fost uşor.

Lupta internă

A fost nevoie de un efort enorm din partea lui Jim Manzi, care era CEO în acea perioadă, pentru ca Lotus să ajungă unde este poziționat astăzi.

Când a fost rugat să comenteze acest efort de schimbare a focusului, l-a rezumat ca fiind „un proces brutal". Iată povestea cu propriile lui cuvinte:

> Programul de calcul tabelar a fost centrul de gravitație la Lotus. La început a reprezentat 70% din business. Era afacerea noastră „principală", ca să zic aşa. Dar Microsoft şi Windows chiar au pus sub semnul întrebării viitorul nostru.
>
> La începutul anilor '90, am simțit că Notes reprezenta cel mai bun viitor pe care îl aveam la dispoziție. Din păcate, nu toată lumea din companie simțea acelaşi lucru. Mulți vroiau doar să continue să îmbunătățească programul de calcul tabelar. În acea perioadă dificilă, 12 vicepreşedinți au părăsit compania. Nu au văzut viitorul la fel cum îl vedeam eu.

Toate aceste lucruri, plus investiția continuă în acest produs, nu au trecut neobservate de consiliul director. Ca să-i facem să adopte conceptul Notes, a fost nevoie de nenumărate explicații, de menținerea punctului de vedere și de construirea unor relații atât în cadrul companiei, cât și în afara ei. O dată ce consiliul director nu își mai imaginează cum va arăta viitorul, apar problemele.

Din fericire, cifrele au început să se îmbunătățească și oamenii au început să se simtă mai confortabil vizavi de investiția care se apropie de 500 de milioane de dolari.

Hei, nu am spus niciodată că repoziționarea este ușoară sau ieftină. Dar, așa cum se spunea în revista *Fortune*: „În domeniul aplicațiilor groupware, Lotus Development este cea mai tare companie. Produsul său, Lotus Notes, va deveni în scurt timp, pentru rețelele de calculatoare, ceea ce Lotus 1-2-3 a fost pentru PC-uri".

Se pare că viziunea lui Jim Manzi va da rezultate. În perioada în care a apărut această carte, IBM tocmai acceptase să plătească 3,5 miliarde de dolari pentru Lotus. Probabil că Big Blue va vedea conceptul groupware ca fiind marele câștigător.

Lecția

Povestea companiei Lotus indică în mod clar nevoia existenței unui CEO care să se implice emoțional în procesul de repoziționare. Doar un CEO poate păstra intactă viziunea. Doar un CEO poate rezolva posibilele conflicte. Doar un CEO poate face ca membrii consiliului director să nu respingă strategia înainte ca aceasta să fi avut timp să își arate rezultatele.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 9

Repoziționarea unei companii producătoare de înghețată

Timpul şi concurența înaintează fără oprire. Şi nici o companie nu a fost afectată mai mult de aceste două forțe decât un producător de înghețată numit Carvel. Dar, mai întâi, să explicăm puțin contextul istoric.

În 1936, un expert în congelare pe nume Tom Carvel a fost unul dintre primii pionieri din domeniul înghețatei soft. Este important să fii primul, dar ideea este să se exploateze acest aspect. Trebuie să te afirmi la nivel național înainte ca firmele concurente să capete putere.

După cum a rezultat, un nume mai bun pentru produs ar fi fost înghețată *proaspătă* (ca în suc de portocale proaspăt, şuncă proaspătă etc.)

Chiar şi azi, 60 de ani mai târziu, oamenii sunt în continuare confuzi. Mulți cred că înghețata soft este un tip diferit de înghețată, şi nu înghețata proaspătă înainte să fie congelată.

Să intre în scenă rivalii

În 1944, a apărut în peisaj Dairy Queen, luând astfel naştere concurența în domeniul înghețatei soft. Asta nu a fost o problemă. Un

Scanned with OKEN Scanner

rival sau doi sau trei adaugă de obicei credibilitate categoriei, ceea ce tinde să mărească piața, și nu să afecteze pionierul. În definitiv, ca să fii lider trebuie să ai discipoli.

În anii 1950, au apărut și mai multe firme concurente, și anume Tastee Freeze și Mister Softee. Acum războaiele înghețatei soft se aflau în plină desfășurare. Existența a *patru* rivali face ca lucrurile să fie mult mai neplăcute decât dacă ar fi existat doar doi sau trei. Era timpul să se ia măsuri pentru consolidarea poziției Carvel.

Tom Carvel a făcut o mișcare foarte inteligentă în anii '50, când a introdus franciza. Franciza este un mod excelent de a mări baza unei companii. Însă ar fi trebuit să fi făcut asta cam cu un deceniu mai devreme, când zona era încă liberă.

Cursa s-a încheiat, de vreme ce câștigătorul la nivel național în domeniul înghețatei soft a fost Dairy Queen. Carvel a fost depășit în cursa pentru locul întâi în categorie.

Se poate ca acest lucru să-l fi descurajat puțin pe Tom, dar nu l-a încetinit.

Să trecem la torturi

Carvel a început să-și extindă linia dincolo de înghețata soft, fabricând înghețată tare, torturi, sortimente de sezon și iaurt înghețat. Din păcate, acest efort nu a ajutat, de vreme ce continuau să apară firme concurente în toate categoriile de înghețată. Häagen Dazs pentru înghețata premium, Baskin-Robbins pentru înghețata cu arome, Ben & Jerry pentru înghețata cu topinguri și, mai recent, TCBY pentru iaurtul înghețat.

Dincolo de firmele concurente, o problemă și mai mare a început să amenințe compania Carvel.

Scanned with OKEN Scanner

Pierderea focusului

Lanțul Carvel și-a pierdut focusul pe măsură ce francizele au început să o ia pe propriul drum. Un magazin s-a proclamt „supermarketul înghețatei". Niciodată nu e bine, din punct de vedere strategic, să fii „de toate pentru toți". Azi războaiele de marketing sunt câștigate de specialiștii care au un focus foarte clar.

Evident, era nevoie de o strategie de repoziționare. Ar trebui Carvel să facă ceea ce au făcut alții, adică să se întoarcă la elementele de bază ale înghețatei soft? Pe măsură ce am început să analizăm această problemă, nu am fost chiar atât de siguri că aveau la ce să se întoarcă.

Problema a fost că, o dată cu lansarea iaurtului înghețat, conceptul în sine de înghețată soft și-a pierdut focusul. Din ce în ce mai mult, oamenii percepeau „iaurtul înghețat" ca o alternativă atractivă, cu puține calorii, la înghețata ușoară.

Nimic nu a demonstrat mai bine acest lucru decât succesul lui TCBY (The Country's Best Yogurt), dar și al altor firme.

Toată lumea produce iaurt

Chiar și liderul de piață în înghețată premium a început să fabrice iaurtul înghețat. 40% din cifra de afaceri a unor magazine se baza pe iaurt înghețat.

Toată lumea a adoptat curentul.

Baskin-Robbins și-a schimbat numele din „Baskin-Robbins – Înghețată" în „Baskin-Robbins – Înghețată & Iaurt înghețat". Între timp, magazinele Carvel promovau foarte mult Lo-Yo, propriul lor iaurt înghețat.

Scanned with OKEN Scanner

Iaurtul înghețat se află în plin proces de înlocuire a înghețatei soft, la fel cum Advil înlocuiește treptat Tylenol.

După cum am văzut, iaurtul înghețat este motivul principal pentru care Carvel nu se putea întoarce la înghețata soft. Era nevoie de o strategie de repoziționare bazată pe un nou concept care să aibă viitor.

Ce anume reprezintă Carvel în mintea oamenilor?

Am analizat studiile de piață ca să vedem cum percepe publicul produsele Carvel.

Cei întrebați au spus că produsele Carvel le amintește de copilăria lor. Trezește amintiri despre perioada în care erau copii. În plus, Carvel este percepută ca existând de mult timp pe piață.

Din păcate, toată această nostalgie îi făcea doar să pară „de modă veche".

Carvel mai era percepută și ca fiind „ușoară și proaspătă". Interlocutorii au spus că firma Carvel are aparatura necesară pentru fabricarea înghețatei soft. Poți vedea angajații în timp ce fabrică înghețata, iar în fiecare zi magazinele sunt aprovizionate cu înghețată proaspătă.

Dar, după cum am spus, un focus pe atributul „soft" nu ar fi fost foarte productiv în plină epocă a iaurtului înghețat.

Carvel mai era percepută și ca având „valoare". Unii dintre cei întrebați în sondaj au spus că firma Carvel are cele mai mici prețuri; este o valoare bună din punct de vedere financiar și are multe promoții în care se folosesc cupoane.

Scanned with OKEN Scanner

Valoarea este cu siguranță o percepție importantă, mai ales într-o economie de recesiune. „Valoarea“ a transformat firma Taco Bell în marele lanț de astăzi.

Dar ai nevoie de mai mult decât simpla valoare. Taco Bell, de exemplu, este perceput la scară largă ca fiind liderul în mâncarea mexicană.

Apare o nouă poziție

Carvel mai era perceput și prin sintagma „torturi și noutăți“. Cei intervievați au dat companiei note mari, pentru că au multe sortimente noi de înghețată din care să aleagă. Mai era cunoscut și pentru faptul că făcea torturi proaspete din înghețată în fiecare zi și că avea pachete cu sortimente noi de înghețată sau iaurt înghețat care se pot lua acasă.

Era un posibil focus, mai ales că informațiile s-au intersectat și cu cele dintr-un alt studiu referitor la firmele concurente.

Când oamenii au fost întrebați cine face torturi proaspete din înghețată în fiecare zi, Carvel avea un avans considerabil față de rivalii lor: 64% au spus Carvel, 40% au spus Baskin-Robbins, 31% au spus Häagen Dazs și 31% au spus TCBY.

Acest sondaj ne-a condus către recomandarea noastră de repoziționare pentru mutarea focusului de la „soft“ la „torturi de înghețată“. Conceptul: „Carvel, brutăria de înghețată“.

Interesant este faptul că nu a fost propria noastră idee, ci ne-a fost sugerată de Syl Sosnowski, directorul lor de marketing. Dar, imediat ce am auzit-o, ne-a plăcut. Am văzut că focusul pe tort se baza pe percepțiile publicului, oferind în același timp un concept puternic pentru brandul Carvel. Dar această recomandare a fost însoțită de o veste proastă și una bună.

Scanned with OKEN Scanner

Vestea proastă a fost că pentru implementarea strategiei în jurul conceptului de „tort" va fi nevoie de o modificare majoră a magazinelor. Un magazin Carvel va trebui să arate mai mult ca o brutărie decât ca un magazin ce vinde înghețată.

Vestea bună a fost că refacerea magazinelor, astfel încât să se replieze pe conceptul de „tort" ar fi ajutat la înlăturarea percepției despre Carvel ca fiind „de modă veche". Carvel ar scăpa de o percepție negativă pe drumul spre construirea unei percepții noi și îmbunătățite mai puternice.

Un alt beneficiu al schimbării a fost că percepția publicului despre „valoare" ar fi mult mai benefică pentru o poziționare bazată pe conceptul de „tort" decât pentru o poziționare în jurul conceptului de „înghețată". În timp ce prețul cornetului de înghețată soft nu este foarte important, prețul unui tort este o altă problemă. Aici prețul chiar face o diferență.

Apar „brutăriile de înghețată"

Carvel a început repede să implementeze această strategie de repoziționare pe coasta de est. Vechile însemne Carvel au dispărut și noile elemente grafice „Brutăria de înghețată" le-au luat locul. Dar simpla înlocuire a însemnului nu asigură un final fericit pentru această poveste despre repoziționare.

În primul rând, există problema volumului de vânzări. Este posibil ca toate magazinele lor repoziționate să aibă succes vânzând torturi și noutăți? Pot genera un volum suficient ca să plătească tipul de advertising de care are nevoie Carvel ca să își consolideze poziția pe piața torturilor de înghețată?

Nu prea se poate.

Dar ce spui de deschiderea mai multor brutării? Cu siguranță că nu există o „brutărie de înghețată" Carvel în fiecare cartier. În

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

această lume foarte competitivă, faptul că nu vezi ceva nu înseamnă că elimini acel lucru din minte.

Era o abordare cu şanse de reuşită, de vreme ce magazinele cu specialități de înghețată sunt în declin. În ziua de azi, peste jumătate din vânzările din înghețată s-au mutat la supermarket.

Mutarea la supermarket

Această tendință i-a făcut pe cei de la Carvel să gândească la fel ca o mare brutărie, de exemplu Entenmann's.

Au aranjat afişe colorate cu „Brutăria de înghețată" în supermarketuri şi au început să mărească semnificativ producția de torturi şi sortimente noi de înghețată. Azi, 1.500 de supermarketuri sunt aprovizionate de compania Carvel, care a devenit un „angrosist" de înghețată.

Asta demonstrează o idee importantă, şi anume că regândirea sau reconcepția are o strânsă legătură cu repoziționarea. În mod normal, nu poți face lucrurile în acelaşi mod vechi. Trebuie să fii dispus să schimbi compania ca să se alinieze mai bine cu noua ta poziție.

O mare problemă nerezolvată

Sondajul Carvel arată că în ceea ce priveşte notorietatea produselor Carvel, marii câştigători sunt torturile pentru ocaziile speciale. Cei mai mulți oameni se gândesc la torturile din înghețată doar când se apropie o zi de naştere sau Ziua Mamei.

Deoarece aceste evenimente au loc doar o dată pe an, torturile din înghețată nu vor dispărea imediat de pe rafturile supermarketurilor. Asta înseamnă că torturile Carvel trebuie să fie repoziționate

ca torturi de zi cu zi, spre deosebire de cele de la Entenmann's. Și până azi nu am văzut nici o strategie eficientă împotriva mulțimii de torturi ce pot fi consumate în fiecare zi.

Asta mai indică și un alt aspect al repoziționării. Adesea, să ajungi la o nouă poziție înseamnă să câștigi un nou dușman. În trecut, era vorba despre înghețata soft versus înghețata tare. Pentru o „brutărie de înghețată", este vorba despre torturile din înghețată versus torturile simple.

Sfatul nostru a fost să se analizeze cu atenție ceea ce conțineau sau, dimpotrivă, nu conțineau straturile unui tort ce putea fi consumat în fiecare zi comparativ cu un tort Carvel.

De exemplu, pe cât de șocant poate părea, o felie de tort are mai multe calorii, mai multă grăsime și mai mult sodiu. Pe lângă faptul că are mai puține lucruri rele, o felie de tort Carvel are mai mult calciu, mai multă vitamina A și mai multă vitamina B.

Mai puține lucruri rele și mai multe lucruri bune reprezintă ceea ce părinților le place să le dea copiilor.

Dar, indiferent de strategia aleasă, acceptarea adecvată a acestei concurențe va determina, într-o mare măsură, cât de bine se va descurca în viitor Carvel în condițiile repoziționării.

LECȚIA

Când piața se schimbă, de multe ori noua direcție ce ar trebui urmată se află chiar în fața ochilor noștri. Și, totuși, rămâne nevăzută. Asta deoarece de cele mai multe ori este considerată ca făcând parte din afacerea ta, când în realitate este mai mult decât atât, este viitoarea ta afacere. În loc să cauți ceva nou, începe cu ceea ce poate că iei drept garantat. Răspunsul evident pentru Carvel: lasă-i să mănânce tort!

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 10

Repoziționarea unei firme de contabilitate

Nici măcar lumea conservatoare şi serioasă a firmelor de contabilitate nu a fost imună în fața schimbării.

Timp de mai mulți ani, cei de la „The Big Eight"* şi-au făcut treaba în linişte şi şi-au încasat onorariile. S-a spus că aparțineau cu toții unui plictisitor club al bărbaților, în care adevărata concurență era interzisă.

Apoi, într-o bună zi, Statele Unite au încetat să mai fie centrul universului economic. Europa continentală şi Asia au devenit jucători puternici în economia globală.

Dintr-odată, toți clienții de la The Big Eight s-au confruntat cu o concurență crescută, care i-a determinat să devină mai competitivi şi să perceapă taxe mai mici. Acest lucru a clarificat nevoia de schimbare în domeniul serviciilor pentru clienți, unde anticiparea schimbării nu a fost niciodată o caracteristică.

---

* Grup format din cele mai mari opt firme de audit şi consultanță (din anul 1997 are decât cinci membri, şi anume KPMG, Ernst & Young, Arthur Andersen, Deloitte & Touche şi PriceWaterHouseCoopers).

Scanned with OKEN Scanner

Prima „megafuziune"

Simțând toate acestea, Larry Horner, pe atunci președintele firmei americane KPMG Peat Marwick, a decis că era nevoie de o rețea internațională de firme care să deservească această ordine stabilită deja la nivel mondial.

Așa că a petrecut șase ani călătorind prin toată lumea. La sfârșit, el înființase o rețea numită KPMG care acum are în total 1.100 de birouri în 837 de orașe din 134 de țări.

Extenuat și săturat de mâncarea servită în avion, i-a predat ștafeta lui Jon Madonna, a cărui slujbă a fost să se dumirească ce *să facă* cu toate aceste lucruri.

După cum a spus Jon: „Știam că nu puteam să stăm pur și simplu lângă telefon și să așteptăm afacerile. A trebuit să dezvoltăm unele servicii noi, dar și o nouă poziție care să ne poarte în noul secol".

Jon avea nevoie de o repoziționare.

Ce era în mintea oamenilor?

Când am început să lucrăm la acest proiect, nu a fost greu să ne dăm seama care era problema în mintea potențialului client.

„The Big Six", asta era. Problema de marketing de la KPMG Peat Marwick a fost faptul că firma a fost pusă laolaltă cu alte cinci firme de contabilitate. (Erau „The Big Eight" înainte ca alte câteva firme să fuzioneze.)

Și, mai rău, un studiu referitor la dinamica domeniului a arătat că KPMG nu era printre primele. Dimpotrivă, dacă priveai clasamentul în funcție de numărul de clienți, KPMG era la un

Scanned with OKEN Scanner

nivel „mediu spre jos". (Date compilate de *The Bowman Report*, un newsletter care clasifică directorii financiari din corporații.)

Arthur Andersen	.....	7,2
Price Waterhouse	.....	6,9
Ernst & Young	.....	6,5
KPMG Peat Marwick	.....	6,4
Coopers & Lybrand	.....	6,4
Deloitte & Touche	.....	6,2

În timp ce firmele din „The Big Six" au fost toate create egal, se părea că unele erau acum „mai egale" decât altele. Dacă domeniul contabilității are un lider, acel lider ar fi Arthur Andersen, de vreme ce firma este percepută ca fiind cea mai mare din Statele Unite.

Singura firmă care şi-a construit o poziție mentală pentru ea însăşi este Price Waterhouse. Este cunoscută de directorii financiari ca o firmă extrem de importantă, deoarece face auditul unora dintre cele mai mari companii din America. Desigur că publicul o ştie mai bine ca firmă a Oscarurilor, fiind cea care numără voturile. (Plicul, vă rog...)

Ca să contrabalanseze notorietatea lor scăzută şi clasamentele slabe, unele dintre celelalte firme au început să deruleze programe scumpe de advertising.

Coopers & Lybrand, de exemplu, a cheltuit câteva milioane de dolari pentru Super Bowl, promovând tema: „Nu doar cunoaştere. Pricepere." Care este diferența dintre cunoaştere şi pricepere? Nu prea mare.

Deloitte & Touche difuzează reclame cu tema „Noi ascultăm. Noi livrăm". Pare un headline foarte bun pentru Domino Pizza.

Acelea sunt toate *sloganuri*, nu idei care diferențiază.

Scanned with OKEN Scanner

O perspectivă diferită

Ne-am hotărât să privim situația competitivă într-un alt mod. Unul care a introdus ceea ce numim „schimbarea câmpului de luptă" către o zonă unde KPMG are un avantaj.

În mintea potențialului client, KPMG Peat Marwick este îngropat pe locul al treilea, după Arthur Andersen şi Price Waterhouse.

Am reuşit să indicăm o situație de marketing paralelă, ca să arătăm în ce fel ar putea funcționa o strategie de schimbare a câmpului de luptă.

Este vorba despre afacerea de transport aerian de marfă care a fost dominată de transportatorii locali Federal Expres şi United Parcel.

Apoi a apărut DHL. Nu au spus că DHL este mai bun ca Federal Express şi United Parcel. Au spus: „Suntem experți în serviciile de transport de marfă în toată lumea, iar rivalii noştri nu sunt".

KPMG se află în exact aceeaşi poziție în care a fost DHL. S-ar putea să nu fie liderul local, dar este cea mai mare firmă de contabilitate din lume. S-ar putea să te surprindă. Pe noi ne-a surprins cu siguranță când am descoperit, printre alte materiale ale lor, această listă din 1992 a veniturilor la nivel mondial ale celor şase mari firme de contabilitate:

KPMG Peat Marwick	.....	6,2 miliarde de dolari
Ernst & Young	.....	5,7 miliarde de dolari
Arthur Andersen	.....	5,6 miliarde de dolari
Coopers & Lybrand	.....	5,3 miliarde de dolari
Deloitte & Touche	.....	4,8 miliarde de dolari
Price Waterhouse	.....	3,8 miliarde de dolari

Scanned with OKEN Scanner

Liderul global

În realitate, şi-au recunoscut mereu puterea pe scena mondială, doar că nu şi-au exprimat-o direct.

De fapt, în „declarația lor de acreditare" folosesc globul ca element vizual. Iar revista lor externă este numită *The World*, bineînțeles.

Aşa că strategia de repoziționare evidentă a fost să-i eliminăm din grupul „The Big Six" şi să-i facem „liderul global".

Supremația lor nu a avut una, ci două dimensiuni. Deținеau conducerea din punct de vedere al mărimii şi al serviciilor oferite la nivel global.

În mod interesant, poziția de lider global a rezolvat şi problema perceptuală a motivului pentru care KPMG nu este lider în America. („Cum se face că Andersen este mai mare în Statele Unite? Deoarece afacerea noastră este mare la nivel global.")

În plus, oferă potențialilor clienți un simplu motiv factual (experiența globală) pentru a trece de la o firmă de contabilitate americană la una globală.

Acest motiv este o armă puternică, deoarece afacerea în sine devine din ce în ce mai globală.

Gândeşte-te la exporturi, de exemplu. Un titlu de pe prima pagină din ediția *The Wall Street Journal* din 18 ianuarie 1993 spunea: „Multe companii americane se aşteaptă la exporturi considerabile, în ciuda zvonurilor de criză". Mai departe scria:

> Exporturile contează mai mult decât oricând pentru America. În ultimii şase ani, exporturile de mărfuri s-au dublat la aproape 450 de miliarde de dolari anul trecut şi acum reprezintă cam 20% din producția industrială americană.

Scanned with OKEN Scanner

Ne-am gândit că firma KPMG ar putea profita de tendința de dezvoltare a afacerilor la nivel global, publicând anunțuri cu titlul:

„Dacă afacerea ta este globală,
ai nevoie de o firmă de contabilitate globală."

Servicii noi

Această strategie a stabilit și nevoia de a oferi noi servicii companiilor care intră în economia globală. Lucruri ca evaluare, privatizare, taxe internaționale, certificare ISO-9000 și stabilirea unor prețuri de transfer.

Nu este niciodată de ajuns doar să-ți anunți noua poziție. Trebuie să o aduci la viață cu noi produse și servicii.

Când ai pretenția că deții supremația, oamenii tind să spună în subconștient „Demonstrează!". Lista de venituri obținute la nivel global era cu siguranță o formă a unei dovezi. Dar dacă după asta ar fi urmat servicii globale noi și interesante, aceste percepții ar fi fost reîntărite și s-ar fi adăugat un plus de validitate conceptului de „lider la nivel global".

Cum să vinzi la 6.000 de parteneri

Repoziționarea unui parteneriat este la fel de dură pe cât pare. Există mulți oameni care cred că își pot da cu părerea.

Dându-și seama de asta, Jon Madonna a pregătit o serie de spectacole care să-i poarte mesajul prin țară. El a crezut că vânzarea internă va fi mai dificilă decât cea externă. „Marea mea provocare", a afirmat Jon, „a fost să schimb rutina partenerilor care fac aceleași lucruri de 20 sau de 30 de ani".

Scanned with OKEN Scanner

Programul de relații publice era concentrat pe poziționarea lui Jon Madonna ca purtător de cuvânt al problemelor de business la nivel global. A apărut ca atare în fragmente de editoriale și interviuri, atât în presa de interes general, cât și în cea de business sau contabilitate.

O serie de memoranduri interne despre noul program a fost trimisă regulat partenerilor și angajaților.

Programul trimestrial al firmei, cu o emisiune de știri, numit *Insight*, a prezentat exemple despre modul în care oamenii din firmă erau modele perfecte pentru conceptul de conducere globală. Ziarul lunar adresat angajaților firmei prezenta, de asemenea, subiecte care să sprijine repoziționarea.

Instrumentele de comunicare au fost dezvoltate ca să înarmeze oamenii cu informațiile de care aveau nevoie referitor la mesajul despre „liderul global". Cuprindeau o foaie cu întrebări și răspunsuri ca să-i ajute să înțeleagă ce anume ar dori clienții să știe.

Întâlnirea anuală a partenerilor din Statele Unite, din toamna anului 1993, a avut ca temă „Liderul global". Tema a fost susținută în prezentări despre impactul economiei globale asupra afacerii (Robert Reich) și asupra administrației publice (Vernon Jordan) și într-o discuție despre internaționalizarea modului de gândire, la care au luat parte câțiva parteneri KPMG americani și internaționali. Au existat și insigne cu tema respectivă, iar banerele cu „dovezi" referitoare la supremația la nivel global au fost agățate peste tot prin Marriott World Center din Orlando.

Scanned with OKEN Scanner

O revistă de business la nivel global

În ultimul rând, firma a lansat o revistă de business la nivel global, numită *Worldbusiness*. Era destinată primilor cinci membri ai managementului senior din corporații și academii, dar și membrilor de nivel înalt ai administrațiilor publice (oraș, stat, la nivel federal sau internațional).

Scopul era ca revista să fie un instrument de marketing al relațiilor cu clienții, întărind statutul firmei ca lider global în serviciile de consultanță pe probleme de business. Este singura publicație de acest tip care se concentrează exclusiv pe afaceri la nivel global (fără războaie, foamete, politică) și este unică și în ceea ce privește publicul la care ajunge: mai mult de 150.000 dintre cei mai importanți membri seniori din managementul organizațional. Calculând și distribuția internă prin rețeaua KPMG și cele peste 20.000 de exemplare folosite pentru programele de direct mailing, circulația totală este acum de 200.000. Se speră ca pe viitor acest număr să crească la 300.000.

LECȚIA

Lecția în acest caz este că uneori trebuie să depui multă energie în vânzarea internă înainte să ajungi la cea externă. Deși parteneriatele sunt unice, *orice* companie aflată în procesul de repoziționare ar trebui să aleagă un mare program intern ca să-i facă pe toți să-și îndrepte atenția în aceeași direcție.

În cazul KPMG Peat Marwick, a fost o lecție bine învățată și bine executată.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 11

Repoziționarea candidaților politici

Politica înseamnă percepție, așezare și poziționare.

Spin-doctorii din politică devin cu toții genii ai poziționării. Sunt obligați să o facă, pentru că altfel nu vor supraviețui. Având în vedere toate aceste alegeri continue care au loc în politică, în nici un alt business nu se cheltuiesc la fel de mulți bani și timp pentru a naviga prin mințile oamenilor.

Toată povestea asta a început să se intensifice la sfârșitul anilor '80. De fapt, lupta din 1988 dintre Bush și Dukakis s-ar putea să fi reprezentat primele alegeri prezidențiale care au fost decise de puterea advertisingului candidatului. Dar cu siguranță că nu vor fi ultimele.

Anthony Lewis, jurnalist la *The New York Times*, a spus: „Nu a fost gentil din partea domnului Bush ca în discursul lui de învingător să mulțumească multora, dar nu și celui care s-a ocupat de promovare, Roger Ailes."

În viitor, lupta pentru președinție va deveni o luptă de storyboard-uri. Va deveni și o luptă a reclamelor negative. Reclamele din 1988, legate de incidentele Boston Harbor și Willy Horton, ale campaniei lui Bush, sunt destinate să intre în istoria politicii alături de reclama „Daisy" anti-Goldwater a lui Lyndon Johnson din 1964. (Pentru tine, cititorule tânăr, această reclamă l-a repoziționat

Scanned with OKEN Scanner

pe domnul Goldwater ca un adept al războiului rece, care ar fi putut face să explodeze lumea.)

Repoziționarea concurentului tău

De asemenea, 1988 a fost un an dificil şi pentru Lowell Weicker, un senator american din statul Connecticut. Încerca să fie reales pentru un al patrulea mandat. Rivalul lui democrat, procurorul statului Connecticut, Joe Lieberman, s-a confruntat cu ceea ce majoritatea specialiştilor au considerat că este o luptă inutilă. Ce a rezultat nu a fost doar surprinzător, ci şi un exemplu de repoziționare ca la carte.

De-a lungul carierei de senator a lui Lowell Weicker, acesta a fost cunoscut drept un nonconformist al politicii, extrem de independent în concepții şi în comportament. A fost mereu politicianul dispus să-i provoace pe cei mai puternici, indiferent de consecințele la nivel personal. A vorbit despre administrația Nixon în timpul audierilor în cazul Watergate. A pus sub semnul îndoielii politicile lui Ronald Reagan. S-a luat chiar şi de Jesse Helms.

Sloganul campaniei lui, „Sunt strict omul vostru", l-a poziționat ca un nonconformist în fiecare campanie din 1976 până în 1988. I-a plăcut o luptă bună. (De la înălțimea sa de doi metri, nu e de mirare.)

Joe Lieberman apare în scenă în primăvara lui 1988. Având nişte şanse descurajatoare, Lieberman a construit cu perspicacitate o campanie de advertising ca să-l repoziționeze pe Weicker ca un candidat care nu mai ştie ce se întâmplă în Connecticut. Un bărbat care se foloseşte cu egoism de mandatul lui ca să avanseze nu are prea multă importanță decât pentru Weicker.

A dat ca exemplu onorarii pe care Weicker le-a primit în locații îndepărtate în timp ce afaceri importante erau ignorate în

Scanned with OKEN Scanner

Washington. A vorbit despre părerile lui Weicker cu privire la acele probleme care nu păreau importante pentru alegătorii din Connecticut, cum ar fi relațiile diplomatice dintre SUA și Cuba.

Lieberman a luat sloganul „Sunt strict omul vostru" și l-a repoziționat pe Weicker ca o persoană care își urmărește propriul interes și care se promovează pe el însuși – de fapt, l-a schimbat în „Strict omul lui Lowell". Pe scurt, Lieberman a atacat un punct slab al modului în care era perceput Weicker, și anume „nonconformist", folosindu-l ca să susțină faptul că este arogant și distant din punct de vedere politic.

Lowell Weicker a pierdut în alegeri la o diferență foarte mică (10.000 de voturi).

Propria repoziționare

Totuși, înfrângerea nu a pus capăt carierei politice a lui Lowell Weicker. În martie 1990, cu ajutorul lui Tom D'Amore și al „geniului poziționării", Peter Gold, Weicker a lansat o campanie pentru postul de guvernator al statului Connecticut. În această cursă istorică, Weicker s-a repoziționat cu succes, trecând de la republican la statutul de independent, profitând de poziția de nonconformist pe care a avut-o în mințile alegătorilor timp de câteva decenii.

Folosind simbolurile unui nou partid politic, numit Partidul din Connecticut, dar și o puternică retorică care ataca vechi politici de partid, Weicker a reușit să se repoziționeze. Rezultatul a fost că a câștigat alegerile și a devenit primul guvernator independent al statului Connecticut. Ceva ce nu se mai întâmplase de 136 de ani.

În 1992, George Bush nu a reușit să se repoziționeze. În schimb, a rămas ferm pe poziții, în timp ce atitudinile electoratului s-au schimbat. America vroia schimbare și un sfârșit pentru nebunie.

Scanned with OKEN Scanner

De asemenea, americanii nu erau prea încântați de starea economiei.

Clinton s-a repoziționat ca un lider al noii generații care putea să schimbe lucrurile în Washington.

Repoziționarea lui George Bush

Cum ar fi trebuit să se repoziționeze domnul George Bush? Să înceapă întotdeauna cu percepțiile.

În primul rând, ar fi trebuit să înceapă cu percepția pozitivă pe care i-ar fi acordat-o publicul, aceea de „lider mondial". De asemenea, politica externă s-a întâmplat să fie slăbiciunea cea mai mare a domnului Clinton. (Să fii guvernatorul statului Arkansas nu este o poziție care să-ți confere prea multă experiență la nivel internațional.)

Apoi, domnul Bush a trebuit să dramatizeze importanța lucrurilor care aveau loc în lume și în ce fel ar fi creat un impact asupra economiei și a locurilor de muncă din America. O dată cu sfârșitul războiului rece, economia globală a devenit noul joc la modă. Aproape în fiecare lună, noi țări erau considerate *puteri industriale*. (Piețele câștigătoare fac mai multe lucruri pentru o țară decât câștigarea războaielor. Dacă te îndoiești de asta, analizează situația Japoniei.)

Ar fi fost necesară o persoană cu o vastă experiență internațională și cu puternice relații personale cu alți lideri mondiali pentru ca Statele Unite să navigheze prin acele ape economice tulburi.

Dar toate astea nu au fost de-ajuns.

Scanned with OKEN Scanner

Promovarea unei preşedinții noi şi îmbunătățite

Aşa cum spunem în marketing, preşedintele Bush & Co a trebuit să facă ceva produsului ca să atragă atenția oamenilor. Era nevoie de o strategie „nouă şi îmbunătățită". Una care anunța schimbarea.

Mişcarea lui firească ar fi fost să ia cel mai bun activ al său, James Baker, şi să-l adauge produsului. Cu alte cuvinte, să-l facă vicepreşedinte. (Cu asta s-ar fi rezolvat totodată şi stupida problemă Quayle.)

Dar acest lucru *tot* nu ar fi fost suficient de vreme ce slujba vicepreşedintelui este percepută de foarte mulți oameni ca una în care nu ai nimic de făcut.

Ceea ce preşedintele avea de făcut era să restructureze descrierea slujbei vicepreşedintelui. Ar fi trebuit să-l facă „ofițer-şef de operațiuni" care să se ocupe de politica națională. Pe asta se focusa publicul, iar marea experiență a domnului Baker ca şef de personal, secretar al trezoreriei şi secretar de stat al lui Reagan l-a făcut să fie foarte calificat, astfel încât să poată ajuta la structurarea unei politici interne care ar putea face America mai competitivă pe scena globală. (Mai simplu spus, o țară care generează locuri de muncă.)

Desigur că domnul Bush ar continua să muncească alături de domnul Baker atât în ceea ce priveşte problemele internaționale, cât şi cele naționale. (Un CEO lucrează întotdeauna în strânsă colaborare cu un COO.)

Mesajul: doi lideri mondiali experimentați sunt într-o poziție mult mai bună pentru a face față acestor vremuri tulburi la nivel internațional şi național. Ce vrei, experiență adevărată sau *The Gong Show*? (De asemenea, asta l-ar fi repoziționat pe domnul Clinton ca „neexperimentat".)

Scanned with OKEN Scanner

Deoarece *nu* s-a repoziționat, George Bush a plătit prețul și nu a fost ales. Nu a luat în calcul schimbarea.

Repoziționarea neadecvată

Unul dintre lucrurile pe care politicienii îl fac destul de des este să se repoziționeze *din greșeală*. Asta dacă le-o ia gura pe dinainte.

Nici o voce nu a creat mai multe necazuri politice așa de repede ca cea a lui Ros Perot.

Când a fost poziționat ca „un tăun" sociabil care le ținea predici acelor birocrați stupizi din Washington, a părut în regulă. Dar când a încercat să se repoziționeze ca un candidat de calibru prezidențial, a fost o poveste diferită.

Mai întâi a fost o schimbare bruscă de planuri atunci când s-a retras din cursă deoarece auzise că niște republicani impertinenți vor distruge nunta fiicei sale.

Când americanii au auzit de asta, cei mai mulți și-au spus, „de ce nu a sunat la firma de catering și nu a schimbat data? Omulețul acesta începe să pară paranoic". Au început să apară dubii cum că el nu ar fi un candidat serios. În ciuda acestui fapt, când a reintrat în cursă, a primit 20% din voturi. Reclamele care îl înfățișau nu erau unele proaste, iar banii lui au cumpărat o audiență mare.

Apoi a venit marea dezbatere TV cu Al Gore la NAFTA. Ups! După cum bine știm, domnul Gore nu se prea pricepe la dezbateri. Este un tip drăguț, dar te poate adormi. Dar, în comparație cu Ross, semăna cu Mario Cuomo**.

Asta era tot ceea ce America avea nevoie să audă. Domnul Perot este acum poziționat nu ca un candidat serios, ci ca un „tăun" permanent.

* Senator american al statului New York, renumit pentru discursul său însuflețit și tonic.

Scanned with OKEN Scanner

Repoziționarea domnului Clinton

Având în vedere renașterea de la alegerile pentru Congres din 1994, domnul Clinton trebuia să vină cu ceea ce *The Washington Post* numea „planurile de repoziționare".

Nu a fost ușor.

Timp de mai mulți ani, partidul republican a fost poziționat de democrați ca partidul minoritar al celor bogați și al adepților menținerii status quo-ului de la acea vreme. De fapt, cursa prezidențială din 1992 a ajutat la consolidarea acelei percepții. Patricianul George Bush și brandul lui obosit de GOP-eri* au fost întrecuți de un tânăr și agresiv guvernator din sud care a apărut pe scenă ca un campion al schimbării și al clasei de mijloc.

Problema lui Bill Clinton? A uitat cine și ce l-a transformat în președinte. Oamenii chiar au luat în serios promisiunea lui de schimbare. Dar când alegătorii au început să observe că nu îndrepta lucrurile, ci se eschiva și era consumat de forțe din partidul său fragmentat, fără speranță de îndreptare, s-au răzvrătit.

Newt Gingrich a început să ocupe treptat centrul scenei. La alegerile din 1994, a condus acțiunile republicanilor ca să câștige controlul Camerei Reprezentanților separând strategia care trebuia să-i aducă la conducere pentru prima oară în 40 de ani.

În toamna anului 1994, Newt, împreună cu 300 de candidați pentru Congres, a pregătit un curajos jurământ politic, „Contractul cu America". Contractul a presupus o schimbare dramatică în Cameră ca instituție, pentru reducerea taxelor și a cheltuielilor și pentru o întoarcere la valorile de bază ale societății.

* GOP = abreviere pentru Partidul Republican din SUA, având conotația de „învechit" (engl. Grand Old Party)

Scanned with OKEN Scanner

Republicanii au fost repoziționați

Pe drumul spre votare s-a întâmplat un lucru amuzant. America a luat asta foarte în serios. Republicanii s-au repoziționat cu succes ca partid al clasei de mijloc și al schimbării (dacă nu al „revoluției"), iar Newt Gingrich și colegii lui au fost, cel puțin pentru moment, pe scaunul pasagerului.

Persistența lui Gingrich, în zilele de după alegerile din 1994 și în zilele de început ale noii sesiuni a Congresului, demonstrează din nou un lucru: „Căutarea este un al doilea act al victoriei, de cele mai multe ori mai important decât primul." (Un citat din Karl von Clausewitz, filozoful de război și eroul lucrării *Marketing Warfare*.) Dragostea lui Newt pentru lumina reflectoarelor a ajutat la completarea repoziționării partidului său în toată America. Cu toții am devenit conștienți de acest Contract printr-un efort de comunicare foarte concertat și focusat de către noul Vorbitor.

Totul a fost foarte impresionant. (Mă întreb dacă domnul Gingrich, despre care se spune că este un cititor avid, a citit prima carte despre „Poziționare".)

Timpul va decide, pentru moment, dacă republicanii fac ce trebuie. Trebuie să se și repoziționeze de la statutul de „gură bogată" la cel de „lider" dacă vor să ocupe un loc important în istorie.

Câteva observații despre spin-doctori

Există mulți consultanți în jocul politicii, iar aceștia au tendința să facă două tipuri de greșeli. Prima este aceea că mulți dintre ei se spetesc muncind pentru unul dintre candidații pentru congres. Se bucură de succes într-o singură campanie (într-un loc cum ar fi Tennessee), apoi încep să lucreze pe cont propriu și aplică pentru toți ceilalți formule care au funcționat acolo.

Scanned with OKEN Scanner

De fapt, sunt exact acele formule, folosite fără discriminare, care au condus către o bazare excesivă pe advertisingul de atac în campanii și criza de credibilitate aferentă cu care se confruntă majoritatea politicienilor. Campaniile sunt probleme de marketing și trebuie să fie tratate cu aceeași disciplină necesară câștigării războaielor de tip coca-cola.

Consultanții mai au și tendința de a petrece mult prea mult timp și de a cheltui prea mulți bani pe studii și pe analiza neurotică a datelor. Cele mai multe campanii eficiente sunt construite în jurul ideilor simple care nu sunt produse secundare ale studiilor.

Din această cauză, o dată ce sunt aleși, cei mai mulți președinți din perioada modernă par să continue să fie prinși în capcană de cei ce votează.

În loc să ia decizii în funcție de ceea ce simt ei că este cel mai bine pentru țară, au tendința de a lua decizii în funcție de ce le spun consilierii că va fi cel mai important din punct de vedere al opiniei publice.

Abraham Lincoln nu ar fi devenit cu siguranță unul dintre cei mai mari președinți ai Americii dacă ar fi dat atenție sondajelor. A devenit un gigant luând decizii neapreciate, dar pe care el le considera corecte.

LECȚIA

Varietatea infinită a verificărilor încrucișate și a subdiviziunilor de date, oferite de studii, îi făcea frecvent pe consultanții politici și pe marketeri să accepte semnale false de pe piață. Sau cel puțin să complice prea mult mesajul unei campanii.

Programele care recunosc *puterea simplității și a consistenței* sunt acelea care au succes de cele mai multe ori.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 12

Repoziționarea unui show de televiziune

Televiziunea poate fi o afacere dificilă. Ai o idee foarte bună de emisiune şi, înainte să-ți dai seama, eşti înconjurat de concurenți care fac ceva asemănător.

Uită-te la toate emisiunile de tip tabloid. Sau la talk show-uri. Sau la sitcom-uri. Foarte puține televiziuni au şansa de a difuza o emisiune de succes pentru o perioadă mai mare de timp.

Vom prezenta un studiu de caz de repoziționare despre o emisiune foarte cunoscută în America, intitulată *Entertainment Tonight* (prezentată de Mary Hart şi John Tesh.)

Un telefon de pe coasta de vest

Totul a început cu primul apel pe telefonul mobil pe care l-am primit de pe coasta de vest. Doamna de la telefon era Lucie Salhany, directoarea de la Paramount Television. Problema ei: datele de audiență aflate în scădere. Sarcina mea: să ajut la găsirea unei metode prin care să le facem să crească. M-am apucat imediat de treabă. (Să stai printr-un studio de film trebuia să fie mult mai amuzant decât să stai prin sala de conferințe de la IBM.)

Scanned with OKEN Scanner

Apogeul emisiunii a fost în 1984. Apoi au urmat patru ani consecutivi de audiență în scădere, ceea ce a periclitat difuzarea emisiunii, deoarece posturile de televiziune locale începeau să refuze să o transmită la cele mai bune ore ale zilei.

Ce au arătat percepțiile

Prima dată m-am uitat la câteva dintre studiile existente referitoare la emisiune.

Când telespectatorii care se uitau frecvent la emisiune erau întrebați dacă erau dezamăgiți după ce se uitau, studiul a arătat că 85% dintre ei au fost dezamăgiți „rar" sau „niciodată". Emisiunea era apreciată și bine primită.

Dar apoi erau întrebați dacă ar fi dezamăgiți dacă emisiunea ar fi anulată.

Foarte relevant. 71% dintre ei au spus că nu ar fi „foarte" dezamăgiți sau că ar fi doar „într-o mică măsură" dacă *Entertainment Tonight* ar dispărea. Unul dintre motive era probabil faptul că un telespectator ar putea obține acum acest tip de informație din multe alte locuri.

După șapte ani, *ET* ajunsese la momentul în care era considerat plictisitor. Suferea de un caz grav de „vorbă lungă". Nu era o veste bună pentru un show de televiziune. Loialitatea este cea care determină ratingurile unui show.

Înconjurat de concurență

O scurtă verificare a programelor TV a dramatizat ușor problema. *ET* era înconjurat de concurență. Deși pentru o lungă perioadă de

Scanned with OKEN Scanner

timp se aflase pe primul loc, acum existau mult mai mulți dușmani în lupta pentru „știrile din entertainment".

Ca să numesc câteva, show-urile *Today* și *Good Morning, America*, mai ales în cea de-a doua oră de difuzare. Reportajele despre entertainment și celebrități din emisiunile locale de știri. Edițiile speciale cu Barbara Walters, *Lifestyles of the Rich and Famous*. Și noua specie de talk show-uri tabloid care dedică o perioadă semnificativă de timp lumii entertainmentului. Mai era și programul de divertisment de la Group W. Și o serie de oferte ale posturilor prin cablu: *Behind the Scenes* de pe HBO, *Hollywood Minute* de pe CNN și *Hollywood Insider* de pe USA Cable.

Ideea principală a fost acest val în creștere de rivali care acaparează audiența și distruge loialitatea publicului.

Această presiune continuă să apară la toate companiile pe măsură ce piața crește. Trucul este să *te* ataci în mod constant *pe tine însuți* cu idei noi și din ce în ce mai bune. Dacă nu te schimbi, devii o țintă ușoară. Dacă te miști încontinuu și te perfecționezi, concurența nu poate să te depășească.

Aveau nevoie de: un show nou și îmbunătățit

Era foarte clar că dacă *ET* nu-și poate elimina rivalii, ar trebui să se refocuseze sau să se repoziționeze, trecând de la „știri" la altceva. Dar la ce?

Ei bine, Fats Waller a scris un vers care ne-a oferit răspunsul: „Află ce le place și cum le place și oferă-le chiar acel lucru."

Nu trebuie să apelezi întotdeauna la un studiu de cercetare costisitor ca să afli ce le place oamenilor. Un truc specific pe care foarte

Scanned with OKEN Scanner

puțini oameni îl exploatează poate fi învățat studiind afacerea unei categorii diferite care vinde un produs asemănător cu al tău.

Evident, existau și câteva reviste care publicau „știri din entertainment". Una dintre ele a fost revista *People*. O analiză a arătat că cei de acolo au trecut printr-o schimbare editorială și nu mai erau ceea ce fuseseră la început (adică un fel de revistă *Life* mai puțin scumpă.)

Doar o privire aruncată pe copertă ne-a arătat rapid că *People* și-a scăzut nivelul și că publica mai degrabă genul acela de bârfe „din culise".

Creșterea tirajelor și a circulației ne-a mai demonstrat că asta este ceea ce vor oamenii. Oferindu-le cititorilor mai multe dezvăluiri și lucruri interesante, în patru ani numărul acestora a crescut de la 2,7 la aproape 3,3 milioane.

Nu erau singuri. Și *People, Us, The Star* și *National Enquirer* ofereau la rândul lor bârfele din culise pe care cititorii le iubesc cu adevărat. Tirajele combinate ale acestor patru reviste crescuseră semnificativ. În total, se ajunsese la un număr de 56 de milioane de iubitori de bârfă pe săptămână.

Toate acele minți cercetătoare se întrebau încontinuu: „Cine și ce mai face și cui anume?". Asta era piața pe care trebuia să o atace *ET*. (După câte îmi dau seama, nu se ajunsese încă la capătul poftei americanilor față de acest tip de material. Oamenii nu se mai săturau de el.)

Trecerea de la „știri" la „informații din interior"

Bazându-ne pe acest studiu, recomandarea noastră a fost să schimbăm focusul emisiunii către mai multe informații din „interior".

Scanned with OKEN Scanner

Asta este „ceea ce le place", așa că oferiți-le „exact ceea ce vor". Creați un show pe care oamenii n-ar suporta să-l rateze.

De asemenea, „interior" înseamnă mult mai mult decât bârfă. Iată definiția din dicționar: „lucruri știute numai de cei din interior; povestea din interior; să fii în mijlocul unei situații; să te uiți în spatele scenei".

Dar ca să implementeze acest lucru, *ET* trebuia să reîntărească conceptul de „interior" și să redenumească segmentele și reportajele emisiunii astfel încât să dea această senzație, de informații din culise. („Filme din interior", „Televiziunea din interior", „Rock & Roll din interior" etc.)

Era nevoie și de promovarea agresivă a „elementelor de atracție" ce urmau să fie difuzate pe viitor. În perioada în care emisiunea se repoziționa către acele informații din „interior", a trebuit să se găsească un mod de a mări notorietatea acestei schimbări de focus. Asta însemna să existe mai multe „elemente de atracție" pe care le puteau prezenta pe post în restul timpului, ca să poată promova emisiunile ce urmau. Cu cât promo-ul era mai fascinant, cu atât era mai bine.

Un final fericit

Entertainment Tonight a trecut de la „știri" la „informații din interior" și a făcut asta excepțional de bine. O prezență importantă pentru implementarea cu succes a fost Lucie Salhany. În momentul în care a simțit că acesta era modul potrivit de repoziționare a emisiunii, s-a asigurat că lucrurile se derulează corect. Rolul ei a fost critic. (În ultimul capitol o să vă spun de ce.)

Există un final fericit pentru această poveste de repoziționare. Declinul a fost oprit, iar audiențele emisiunii au revenit la pozițiile inițiale.

Scanned with OKEN Scanner

Nici măcar Hollywood-ul nu ar fi putut scrie vreodată un scenariu mai bun.

LECȚIA

Există momente în care trebuie să-ți schimbi produsul ca un mod de a scăpa de presiunile competitive. Momentele în care să stai pur şi simplu şi să leneveşti nu sunt sub nici o formă productive.

Încerci de fapt să obții o versiune „nouă şi îmbunătățită" care îți permite să te ridici deasupra concurenței.

Deşi, în cazul lui *ET*, presupun că a fost o mişcare „de a trece sub" concurență.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 13

Repoziționarea unei companii petroliere

Privatizarea a devenit un fenomen important în economia globală. Iar trecerea de la sintagma „deținut de guvern" la sintagma „deținut de proprietari privați" necesită – ai ghicit – o repoziționare.

Astfel s-a întâmplat atunci când s-a privatizat compania petrolieră națională a Spaniei. În perioada în care a fost condusă de guvern, se numea Institutul Național de Hidrocarburi. Apoi s-a format noua companie Repsol și, în 1989, acțiunile au fost vândute public.

Când lucrurile s-au liniștit, noua companie deținea trei dintre mărcile de benzină existente la nivel național și aproape jumătate din stațiile de benzină. În momentul în care compania a devenit privată, a fost creat un nou brand (Repsol). Dar mai exista și brandul vechi, bine cunoscut, din perioada în care compania era controlată de guvern (Campsa). Nu în ultimul rând, în nordul Spaniei mai exista un brand regional (Petronor).

Ar fi ca și cum o companie petrolieră americană ar deține brandurile Mobil, Texaco și Arco. (Nu ar fi rău, dacă s-ar putea descurca cu toate.)

Te-ai putea întreba însă care este problema de marketing cu un aranjament ca acesta. Ei bine, întrebarea la care am fost rugați să răspundem a fost: „Ce ar trebui să facem cu aceste branduri?"

Scanned with OKEN Scanner

Se pare că noua organizație le trata pe toate la fel. Ca şi cum aveau un brand în interiorul companiei şi trei branduri în afară. Oscar Fanjul, preşedintele companiei, s-a gândit însă că ar trebui să existe un mod mai bun prin care să se iasă pe piață cu aceste branduri.

Abordarea multibrand

Aceasta chiar *este* o cale mai bună.

Deşi poți economisi sume importante alocate marketingului dacă rămâi doar cu un singur brand, experiența a arătat că brandurile multiple pot reuni o cotă de piață mai mare per total. Nike şi Levi's, branduri unice importante, dețin fiecare cam 30% din piața aferentă.

Pe de altă parte, Gillette are patru branduri (Trac II, Atra, Sensor, Good News) şi deține 65% din piață. Numim această abordare una „complementară", de vreme ce brandurile mai degrabă se completează decât să concureze unul cu altul.

Acest lucru presupune nume diferite, poziții diferite şi un public-țintă diferit.

Repsol avea numele diferite, dar asta era tot. Era nevoie de o strategie de repoziționare care ar fi oferit ulterior strategii diferite îndreptate către segmente diferite de piață. La o privire mai atentă asupra studiilor de piață realizate, am văzut că existau nişte strategii evidente pe care ei să le urmărească.

Un brand pentru maşină

Grație advertisingului corporatist de lansare referitor la noul brand Repsol, spaniolii au dat acestei noi companii note mari în ceea ce priveşte „inovația şi tehnologia". De asemenea, brandul Repsol a

Scanned with OKEN Scanner

fost pionierul benzinei cu cifra octanică 98. (Ceva ce nici chiar în Statele Unite nu exista.) Toate aceste lucruri tindeau să stabilească o strategie care s-ar fi focusat pe cei foarte orientați către mașini. Și, de vreme ce mașinile sunt foarte scumpe în Spania, aceștia reprezentau o mare parte a populației.

Conceptul care a surprins această strategie a fost:

„Repsol. Cel mai bun pentru mașina ta."

Ca să aducă acest concept la viață, au fost nevoiți să se focuseze pe produsele și promoțiile legate de automobile. În plus, pe lângă benzina cu cifra octanică 98, le-am recomandat să lanseze pe piață un nou ulei sintetic numit „Multi-valve" pentru noile motoare din ziua de azi.

De asemenea, era necesar să ia în considerare și focusarea pe produsele auto din magazinele propriilor benzinării. Și să continue programul de curse Repsol. Totul trebuia să se focuseze pe automobile, mai ales advertisingul.

Un brand pentru servicii

Cercetările referitoare la percepție au arătat că brandul Campsa, care exista de multă vreme pe piață, a fost primit foarte favorabil. Din punct de vedere al „trăiniciei", a avut un scor excepțional de mare în comparație cu alte branduri de benzinării. (Chiar cu 50% mai mare decât noul brand Repsol.)

Asta ne-a făcut să sugerăm că brandul Campsa ar trebui să profite de aceste percepții și să accentueze lunga perioadă în care a oferit servicii automobiliștilor spanioli. Modul în care să exprime această idee era următorul:

Scanned with OKEN Scanner

„Campsa. Şaizeci de ani de servicii."

Modul în care să implementeze această strategie a fost continuarea publicării popularului ghid *Campsa Driving* (care prezenta hărți, restaurante, hoteluri etc.).

Stațiile Campsa au început şi să deschidă magazine 7-Eleven în anumite locații. Le-am recomandat să-şi extindă aceste magazine în toate locațiile şi să implementeze orice idei noi de servicii pe care le aveau în stadiul de plan. Un exemplu tipic ar fi plata cu cardul la pompele de alimentare cu autoservire, situație des întâlnită la benzinăriile din Statele Unite.

De asemenea, brandul Campsa sponsoriza şi un program de curse auto. În acest caz le-am recomandat să renunțe la program şi să lase cursele pe seama lui Repsol.

Cu siguranță că advertisingul pentru Campsa ar putea purta telespectatorii prin cei 60 de ani de servicii, reamintindu-le astfel treaba excelentă pe care au făcut-o timp de şase decenii.

În mod interesant, brandul de gaz lichid era tot al lui Campsa. Compania se afla în procesul de lansare a unui program de livrare rapidă, în maxim trei ore. Ce idee mai bună decât să accentuezi angajamentul față de „servicii" care exista?

Un brand pentru preț

Ultimul brand era unul regional şi chiar nu a avea nici o percepție puternică ataşată. De fapt, avea o imagine lipsită de orice conotație şi putea fi repoziționat în orice fel.

Am întrevăzut posibilitatea ca pe viitor Petronor să devină un brand axat pe preț. Modul în care să se exprime acest concept ar fi fost:

Scanned with OKEN Scanner

„Petronor. Mai mulți kilometri pentru banii pe care îi plătești."

Ca să detaliem puțin, acest brand ar fi plasat în locații cu volum mare și ar avea doar pompe cu autoservire, prețuri mici și servicii limitate, modalitatea de plată fiind doar cea cash.

Deși în Spania prețul benzinei nu este încă o problemă, acest brand cu siguranță ar fi pregătit în eventualitatea izbucnirii unor războaie de prețuri.

Poziții multiple

Aceste trei branduri acum aveau trei poziții diferite. Repsol: *mașină*, Campsa: *servicii*, Petronor: *preț*.

Desigur că existau implicații legate de produs pentru această abordare complementară.

Noile produse specifice automobilelor ar trebui să fie lansate și promovate doar de Repsol. Noile produse legate de servicii ar trebui să fie lansate și promovate doar de Campsa. În ceea ce privește implicațiile organizaționale, fiecare brand ar trebui să aibă propriile departamente de vânzări și marketing. Acestea ar trebui să concureze unul cu altul, iar departamentele de suport operațional nu ar trebui să fie separate pentru fiecare brand în parte.

Cercetarea și dezvoltarea noilor produse ar trebui să fie funcții corporatiste separate.

Un comitet format din seniori manageri ar trebui să supravegheze diferențierea brandurilor, dar și alocarea resurselor. Este un pas critic în proces. Dacă managementul de top nu se implică în mod constant, de cele mai multe ori strategiile multibrand își pierd focusul pe măsură ce managerii de nivel mediu ai brandului

Scanned with OKEN Scanner

încearcă să se dezvolte urmărind toate părțile pieței. (Din cauza aceasta au apărut probleme la General Motors.)

Mai multe detalii despre această situație vei găsi în capitolul 21, unde se discută despre nevoia de a avea oameni potriviți care să ia deciziile strategice importante.

LECȚIA

Uneori trebuie să schimbi lucrurile azi ca să fii pregătit pentru mâine.

Toată această muncă de repoziționare a făcut ca Repsol să facă față cu succes eventualei intrări pe piața din Spania a companiilor petroliere multinaționale. Hell, Mobil și BP nu ar avea atâta loc de manevră de vreme ce Repsol are acoperite acum trei segmente majore.

După cum ne-am dat seama, marea companie petrolieră din Spania ar trebui să rămână marea companie petrolieră din Spania – grație unei mici repoziționări.

Scanned with OKEN Scanner

PARTEA A III-A

TRUCURILE MESERIEI

Lucrurile pe care trebuie să le învățăm înainte să le putem face le învățăm făcându-le.

Aristotel

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 14

Minţile lucrează după ureche

Te-a întrebat vreodată cineva ce este mai puternic, ochiul sau urechea? Probabil că nu, deoarece răspunsul este evident. Pun pariu că, înlăuntrul tău, crezi că ochiul este mai puternic decât urechea. N-ai decât să crezi că este vorba despre „şovinism vizual", dacă doreşti, dar este o prejudecată pe care o au mulţi oameni de marketing.

Pun pariu şi că eşti de acord şi cu prejudecata expimată mai întâi cam cu 500 de ani înainte de naşterea lui Hristos. Confucius spunea: „O imagine face cât o mie de cuvinte".

Acele opt cuvinte – nu *imagini*, atenţie, ci cuvinte – au trăit timp de 2.500 de ani. Şi, după cum au funcţionat lucrurile în ultimul timp, se pare că acele opt cuvinte nu vor muri niciodată.

Ce preşedinte de agenţie, director de creaţie sau art director nu l-a citat pe Confucius cel puţin o dată în cariera lui?

Ce ne-a învăţat poziţionarea

După analizarea sutelor de programe eficiente de poziţionare, am ajuns la o concluzie surprinzătoare.

Programele erau toate unele de natură verbală. Nu a existat nici măcar un singur concept de poziţionare care să fi fost exclusiv vizual. E posibil să se fi înşelat Confucius?

Scanned with OKEN Scanner

Am ajuns la concluzia că mintea funcționează după ureche, nu după ochi.

O *imagine* nu face cât o mie de cuvinte.

Dacă te-ai uita doar la poze în aproape fiecare magazin sau ziar, ai învăța foarte puține lucruri. Totuși, dacă citești doar cuvintele, ți-ai face o idee despre ce anume se vorbește.

În ciuda probelor din jurul nostru, specialiștii în comunicare suferă de fobie față de cuvinte, ajungând chiar la o teamă morbidă. Ca să lămurim lucrurile, am încercat să aflăm exact ce anume spusese Confucius. Am luat semnele chinezești și le-am tradus.

Confucius a spus: „O imagine face cât o mie de piese din aur". Nu *cuvinte*, ci *aur*!

Am știut instantaneu că el a fost un profet adevărat. Ceea ce a prevăzut Confucius a fost televiziunea și filmele, unde o imagine se vinde într-adevăr pentru sute de piese de aur. Să fiu al naibii! Și iată-ne, după atâția ani, credeam că era vorba de *cuvinte*!

Cât valorează o imagine?

Știm cu toții că imaginile de la televizor sunt scumpe. Doar 30 de secunde dintr-o reclamă difuzată în timpul galei Super Bowl XXIX ți-ar fi scos din buzunar 1,2 milioane de dolari.

Dar cât valorează o *imagine* de la televizor? Adică *doar* imaginea, fără sunet?

Nu mult. De fapt, fără cuvintele de pe pachet sau grafica de pe ecran, imaginile dintr-o reclamă de la televizor nu au aproape nici o valoare de comunicare. Adaugă însă sunet și „imaginea" se schimbă.

Dacă imaginile singure nu au nici un sens, atunci ce se întâmplă când există doar sunet? Oricât de ciudat ar părea, sunetul

Scanned with OKEN Scanner

dintr-o reclamă de la televizor transmite de obicei un mesaj uşor de înţeles.

Cele mai multe dintre reclamele clasice tipărite ilustrează acelaşi principiu. Elementele vizuale în sine nu au aproape nici un sens.

În mod normal, o reclamă tipărită care conţine *atât* fotografii, *cât* şi cuvinte este mai eficientă decât fie cuvintele, fie fotografiile singure. Dar, individual, care este mai puternic, elementul verbal sau cel vizual?

Sunetul este mai puternic

Gândeşte-te la clasica reclamă pentru radio „Pepsi-Cola ajunge exact acolo unde trebuie" care s-a difuzat pentru prima dată în urmă cu 56 de ani.

Nimic, absolut nimic, nu a intrat în minte prin intermediul ochiului. Totuşi, reclama a atins un punct important. Chiar şi astăzi unii oameni îşi pot reaminti părţile de început din muzica de la Pepsi şi pot recita fiecare cuvânt din jingle. Asta după 56 de ani!

Este interesant. O idee adânc imprimată în minte care nu a venit prin prisma ochilor. Se pare că ceva este în neregulă în legătură cu înţelepciunea convenţională în ceea ce priveşte superioritatea ochiului.

Ca să obţinem un punct de vedere mult mai obiectiv legat de acest subiect, am găsit un expert, autorul unei renumite lucrări despre memorie. Dr. Elizabeth Loftus de la Universitatea din Washington este psiholog, profesor, cercetător şi autoarea a opt cărţi şi a peste o sută de articole despre mintea umană şi despre modul în care ea funcţionează. Când am întrebat-o ce este mai important, ochiul sau urechea, iată care a fost răspunsul ei:

Scanned with OKEN Scanner

În foarte multe privințe, urechea este superioară ochiului. Vreau să spun că există dovezi în urma unor studii controlate de laborator care arată că, atunci când prezinți o listă de cuvinte unor oameni și o prezinți fie audio, să spunem la un casetofon, fie vizual, de exemplu pe diapozitive, oamenii își amintesc mai multe cuvinte dacă le aud decât dacă le văd.

Cuvintele sunt puternice

Ca să înțelegi *de ce*, trebuie să-ți dai seama că în principiu există două tipuri de memorie. Există memoria iconică, care înmagazinează imaginile vizuale, și memoria ecoică, care înmagazinează imaginile auditive. Când ochiul vede vreo fotografie sau captează vreo informație vizuală, o imagine relativ completă se înregistreză în memoria iconică, dar dispare destul de repede, cam într-o secundă sau două. Totuși, când urechea percepe informația, și ea înregistrează o imagine destul de completă, dar dispare mai încet, să spunem cam între patru-cinci secunde.
Deci, vedeți, memoria ecoică pentru informațiile auditive durează mai mult decât memoria iconică pentru informațiile vizuale.

Dar ce se întâmplă cu imaginile? O imagine chiar face cât o mie de cuvinte? Doamna doctor Loftus a răspuns:

Nu cred că este chiar adevărat. Știi, auzi că bețele și pietrele îmi pot rupe picioarele, dar cuvintele nu mă vor răni

Scanned with OKEN Scanner

> niciodată. Nu este adevărat; cuvintele te pot răni cu adevărat foarte, foarte mult. Uneori cuvintele te pot ajuta şi cuvintele pot fi puternice.
> De fapt, puterea cuvântului vorbit nu se termină niciodată. Există un studiu important care arată că până şi oamenii care sunt anesteziaţi în timpul operaţiei, dacă sunt hipnotizaţi mai târziu, îşi pot aminti unele dintre lucrurile care s-au spus sau unele dintre sunetele pe care le-au auzit în timpul operaţiei.

Desigur că asta se întâmplă când oamenii sunt adormiţi sau într-o stare de somnolenţă. Reclamele sunt difuzate însă pentru ca oamenii să le vadă atunci când sunt treji. Dar ce se întâmplă în circumstanţe normale? Iată ce spune dr. Loftus:

> Un studiu de la Universitatea Northwestern arată că dacă încerci să convingi oamenii în legătură cu un produs – s-a întâmplat să fie vorba de un şampon – şi faci asta doar printr-un mesaj verbal, ei sunt mult mai convinşi de produsul respectiv. Le place mai mult, vor să-l cumpere mai mult decât dacă ai însoţi aceste mesaje verbale de imagini. Mesajul verbal singur pare să creeze în minţile oamenilor un sentiment pozitiv referitor la produs.

Două tipuri de cuvinte

Pe scurt, există două tipuri de cuvinte: cele tipărite şi cele vorbite. De cele mai multe ori le confundăm, dar există o mare diferenţă.

Urechea este mai rapidă decât ochiul. Teste repetate au arătat că mintea este capabilă să înţeleagă un cuvânt vorbit în 140 de

Scanned with OKEN Scanner

milisecunde. Pe de altă parte, un cuvânt tipărit poate fi înțeles în 180 de milisecunde.

Pentru a justifica această întârziere de 40 de milisecunde, psihologii presupun că informația vizuală este transformată de creier în sunete acustice pe care mintea le poate înțelege.

Nu numai că auzi mai repede decât vezi, dar auzul tău durează mai mult decât văzul. O imagine vizuală, fie poză sau cuvinte, dispare într-o secundă dacă mintea ta nu face ceva ca să îndosarieze esența ideii. Pe de altă parte, auzul durează de patru sau cinci ori mai mult.

De aceea este ușor să-ți pierzi șirul gândurilor când citești cuvintele tipărite. Adesea trebuie să mai citești o dată ca să detectezi sensul mesajului. Deoarece sunetul rămâne mult mai mult în minte, cuvântul vorbit este mai ușor de urmărit.

Să asculți un mesaj este mult mai eficient decât să-l citești. Două lucruri sunt diferite. În primul rând, mintea înmagazinează cuvintele spuse mult mai mult, permițându-ți să urmărești șirul gândirii cu o mai mare claritate. În al doilea rând, tonul vocii umane conferă cuvintelor un impact emoțional pe care cuvintele tipărite în sine nu îl pot împărtăși.

Dar mai sunt și alte lucruri care se întâmplă în mintea ta atunci când asculți cuvântul vorbit.

Tonul vocii

Ce spuneți de contribuția pe care tonul vocii o adaugă comunicării? Am apelat la un alt expert, Thomas Sticht, psiholog, cercetător și autor a cinci cărți și 95 de articole despre comunicare. El a spus:

> Am făcut un studiu pentru Armata Statelor Unite în care am prezentat un discurs fără nici un fel de intonație și am desco-

Scanned with OKEN Scanner

perit că înţelegerea şi învăţarea erau foarte proaste. Când am adăugat inflexiunea naturală şi intonaţia, atunci înţelegerea şi învăţarea s-au îmbunătăţit destul de mult.
Deci tonul, ritmul pe care l-am adăugat limbajului vorbit şi care nu există în limbajul scris, chiar ajută la procesul de învăţare.

Mintea lucrează după ureche

Şi desigur că nu am putut să rezistăm să nu-l întrebăm pe domnul Sticht dacă o imagine face într-adevăr cât o mie de cuvinte. Răspunsul lui:

> Mi-ar plăcea să cred că un cuvânt face cât o mie de imagini. De fapt, de câte ori ai văzut imagini încercând să reprezinte concepte? Cuvinte cum ar fi Dumnezeu, încredere, temeinicie şi dragoste. Este foarte greu să reprezinţi acele concepte în imagini şi aş vrea să cred că în multe cazuri un cuvânt face cât o mie de imagini.

Relaţia dintre cele două tipuri de cuvinte te-ar putea interesa. Am descoperit că limbajul scris este înregistrat de minte într-o formă internă de limbaj oral. Se pare că mintea ta trebuie să transforme cuvintele tipărite în echivalentul lor vorbit înainte să le înţeleagă. (Cititorul începător îşi mişcă buzele când citeşte.)

Urechea este superioară ochiului. Există multe dovezi care demonstrează că mintea lucreză după ureche. Că procesul gândirii este unul al manipulării *sunetelor*, nu a imaginilor. (Chiar când imaginile sau fotografiile sunt implicate.) Prin urmare, *vezi* ceea ce *auzi*, ceea ce sunetul te-a instruit *să* te *aştepţi* să vezi, nu ceea ce ochiul îţi spune că *a* văzut.

Scanned with OKEN Scanner

Frumusețea se află doar la nivelul numelui

Un experiment clasic a demonstrat această idee. Realizatorul experimentului a identificat două femei dintr-un grup de oameni, considerate amândouă la fel de frumoase.

Apoi a trecut la al doilea grup și a adăugat dimensiunea sunetului. A adăugat *nume*. Unei femei i s-a dat numele Jennifer, celeilalte i s-a spus Gertrude. Ce crezi că s-a întâmplat când oamenii din acest grup au votat care dintre ele este mai drăguță?

Ai ghicit. Rezultatele au fost 158 de voturi pentru Jennifer, față de 39 de voturi pentru Gertrude. Scuzele noastre pentru toate femeile cu numele Gertrude care există, dar ai înțeles problema. „Gertrude" este pur și simplu un sunet neplăcut, care deformează viziunea oamenilor asupra lucrurilor.

Puterea unui nume sonor

În *Poziționarea: lupta pentru un loc în mintea ta*, am spus: „Numele este cârligul care atârnă brandul de scara produselor din mintea potențialului client."

Acum știm *de ce*. În mod aparent, gândirea în sine implică manipularea sunetelor în interiorul creierului. Chiar și atunci când stimulul este pur vizual, cum este cazul cuvintelor tipărite.

Shakespeare s-a înșelat: un trandafir, dacă ar primi un alt nume, *nu* ar mirosi la fel de dulce! Nu numai că vezi ceea ce vrei să vezi, dar și miroși ceea ce vrei să miroși. De aceea, cea mai importantă decizie din marketingul unui parfum este numele pe care hotărăști să-l pui pe brand.

Parfumul „Alfred" s-ar fi vândut la fel de bine ca „Charlie"? Ne îndoim. Nimeni nu auzise de Hog Island din Caraibe până când

Scanned with OKEN Scanner

nu i s-a schimbat numele în Paradise Island. (Pentru mai multe detalii despre puterea unui nume care sună bine, vezi capitolul 15.)

„Limbajul şi scrisul", a spus Ferdinand de Saussure, un faimos lingvist belgian, „sunt două sisteme distincte de semne. Al doilea există doar în scopul reprezentării primului." Traducere: tiparul este mediul secundar care există ca o reprezentare a mediului primar al sunetului.

Implicaţiile pentru advertising

Implicaţiile acestor descoperiri pentru industria de advertising sunt uimitoare. Din mai multe puncte de vedere, necesită o reorientare completă, de la punctul de vedere vizual la cel verbal.

Nu vreau să spun prin asta că elementul vizual nu joacă un rol important. Desigur că joacă. Dar elementul verbal ar trebui să fie impulsul, în timp ce imaginile reîntăresc cuvintele. De cele mai multe ori se întâmplă exact invers.

Atunci, în primul rând, cuvintele tipărite ar trebui să poarte o mare parte din mesajul de vânzări. Drăgălăşenia sau cuvintele confuze nu aduc altceva decât necazuri.

În al doilea rând, titlurile ar trebui atât *să sune* bine, cât şi să arate bine. Rima sau ritmul cuvintelor poate fi un puternic dispozitiv de memorie.

Nu în ultimul rând, imaginile necesită o explicare foarte rapidă, căci altfel vor distrage cititorii. „Atragerea" oamenilor nu se va materializa dacă oamenii *se uită*, dar nu *citesc*.

Într-o reclamă difuzată la TV, cuvintele vorbite ar trebui să transmită mesajul de vânzări. Cel mai important, nu ar trebui să laşi niciodată imaginile şi mişcările să copleşească sunetul. Când se întâmplă asta, telespectatorii nu mai ascultă, iar comunicarea se diminuează.

Scanned with OKEN Scanner

Acest „factor al distragerii" explică de ce atât de multe reclame au tendința de a fi identificate greșit de către public. De asemenea, explică de ce blamata abordare de tip „felie de viață" de la Procter & Gamble funcționează atât de bine. Formatul este condus la nivel verbal și rar conține vreun element de distragere vizuală. Oamenii nu vorbesc cu entuziasm despre reclamele lor, doar și le *amintesc*.

Consumatorul preferă urechea

Când oamenii comunică unii cu alții, urechea este locul preferat de intrare, fie că este vorba de comunicare față în față (verbală), fie la telefon.

Există multe metode prin care să se demonstreze că un consumator preferă să trimită și să primească informații prin intermediul urechii decât al ochiului. În 1993, americanii au dat 522 de miliarde de telefoane și au trimis 92 de miliarde de scrisori prioripost. Asta înseamnă un raport de șase apeluri la o scrisoare.

Dar nu am epuizat subiectul. Așa cum știe orice proprietar de case, „poșta prioripost" înseamnă de obicei facturi. Estimăm că o persoană obișnuită dă 20 de telefoane pentru fiecare scrisoare pe care o scrie.

Când oamenii recurg la unul dintre aceste simțuri din plăcere pură, simțul la care recurg în general este urechea. Compară, de exemplu, timpul petrecut ascultând muzică cu timpul petrecut uitându-te la fotografii sau privind opere de artă. Nu încape comparație. Urechea este câștigătoare, cu un mare avans.

Scanned with OKEN Scanner

Oamenii de advertising preferă ochiul

În mod clar, există o neconcordanţă izbitoare între advertiseri şi ţinta advertisingului lor, potenţialii clienţi.

Potenţialii clienţi petrec 55% din timpul total dedicat mass-mediei în media centrată în jurul auzului, cum ar fi radioul şi televiziunea, şi doar 15% din timpul lor cu media centrată în jurul văzului, cum ar fi ziarele şi revistele.

Pe de altă parte, advertiserii cheltuiesc 55% din fonduri pe media vizuală (tiparul) şi doar 45% din sume pe media auditivă (difuzare).

Este corect să numim televiziunea un mediu centrat în jurul auzului?

Probabil că nu, dar studiile sugerează că sunetul joacă un rol mult mai important în eficacitatea comunicării de la televizor decât cei mai mulţi advertiseri sau agenţiile lor sunt dispuse să admită.

Un gând de final despre prietenul nostru Confucius. Ne amintim cu toţii ce *a spus*, nu cum arăta; deoarece minţile chiar funcţionează după ureche. Dar după cum am subliniat în capitolul 3, „minţile sunt confuze" şi este păcat că nu l-am auzit *corect*!

Deoarece minţile lucrează după ureche.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 15

Secretele unui nume bun

Acum 15 ani am scris: „cea mai importantă decizie de marketing pe care trebuie să o iei este numele pe care să-l dai produsului".

Până acum, toată lumea pare să fie de acord.

Într-o broşură de la Johnson & Johnson se spune: „Numele companiei şi mărcile noastre comerciale sunt de departe activele noastre cele mai valoroase."

Fostul preşedinte de la Quaker Oats spunea: „Dacă ar fi ca această companie să se despartă, aş fi bucuros să preiau brandurile, mărcile comerciale şi notorietatea; tu ai putea rămâne cu activele tangibile – şi aş fi mult mai câştigat decât tine".

Un fost comisiar de la Oficiul pentru Patente şi Mărci Comerciale a spus că, într-o firmă, o marcă este „în mod frecvent un activ mai valoros decât toate celelalte active combinate".

Un studiu realizat în rândul a 400 de companii arată că, faţă de acum trei ani, marketerii lansează mai multe nume, testând mai multe moduri de a le stabili şi descoperind că este din ce în ce mai dificil să faci acest lucru.

Problema numărul 1: disponibilitatea

Disponibilitatea numelor este problema numărul unu din ziua de azi. Comunicarea excesivă strangulează şi lumea numelor.

Scanned with OKEN Scanner

Există cam 1,6 milioane de mărci înregistrate în Statele Unite. Într-un singur domeniu – cosmetice – există 72.100 de mărci înregistrate. Iar la fiecare patru luni sunt adăugate alte o mie de nume de cosmetice. (Asta înseamnă opt-nouă mărci în fiecare zi a săptămânii. Într-un singur domeniu. Într-o singură țară.)

În Europa, există cam 3 milioane de mărci. Anul trecut, mai mult de 500.000 de nume noi au fost înregistrate în întreaga lume.

Un dicționar standard are aproape 100.000 de înregistrări. Rămânem fără cuvinte pe care să le folosim pentru nume.

Nouă din zece idei nu vor fi viabile

Deci, cât de greu este să găseşti un nume bun pentru un produs? Iată cât de greu. Cu câțiva ani în urmă, sectorul de produse industriale de la Kimberly-Clark chiar a înregistrat ca marcă numele „Brand X".

Cât de greu este să-ți denumeşti compania? Un CEO al unei companii Nasdaq a făcut un concurs printre angajați ca să-şi redenumească corporația. A primit 3.400 de sugestii. Nu a fost nici un câştigător printre acestea.

Nu e ceva neobişnuit. Nouă din fiecare zece nume pe care le cauți nu vor fi disponibile.

Să spunem că încerci să denumeşti un produs simplu, cum ar fi o nouă pastă de lipit. Departamentul de cercetare şi dezvoltare creează tehnologia adezivului, sunt evaluate firmele concurente, aduni nişte minți creative şi cauți o listă de posibilități.

Benchmark, Bulldog, First Choice, Grand Slam, Intac, Laser Bond, Laser Loc, Powerhouse, Python, Rock Solid, Samson, Strong Arm, Terminator, Top Grip, Xtra.

Destul de bine, nu? Există însă o mică problemă. Fiecare din aceste nume este deja luat, fiind deja înregistrat de altcineva.

Scanned with OKEN Scanner

Inițialele nu sunt încă nume

AIB BZW EG&G DSC EMC SCI UBS

Numele formate din inițiale nu sunt de fapt nume. Din punct de vedere al poziționării, reprezintă biletul spre uitare, doar dus: capcana „no-name", așa cum o numim în *Poziționarea: lupta pentru un loc în mintea ta.*

Prezintă-te cuiva ca „B.J." și mintea noului tău prieten începe imediat să transforme inițialele în ceva ce are înțeles. („Mă întreb dacă inițialele vin de la Bobbie Joe. Sau poate că de la Billie Jack. Sau...") Între timp, bătrânul B.J. vorbește în continuare și nu are loc o comunicare adevărată.

Același lucru se întâmplă și cu numele de companii și de produse. „Bună dimineața, sunt de la HSBC Holding și aș vrea să..." Așteaptă puțin! *Care* holding? Deții *ce*?

HSBC? „Nu sunt inițialele de la nimic", spune Albert Maasland de la firma de operațiuni bancare și de obligațiuni cu sediul în Londra, numită HSBC Holdings PLC. (Minunat. Suntem atât de mândri de firma noastră: numele său nu ține loc de nimic!)

Încearcă acest test simplu. Mai jos găsești „perechi" de nume de companii extrase direct din topul *Fortune 500*. Unele dintre cele mai mari corporații industriale din America, din cea mai faimoasă listă de firme care există. Acestea sunt nume pe care le vei recunoște, nu?

„Perechile" sunt două nume de companie, unul lângă altul în tabelele *Fortune*. Doar un loc le desparte. Deci care jumătate a perechii este cunoscută mai bine? Pe care ai prefera să o ai în portofoliul tău? (Fii sincer.)

Bethlehem Steel sau VF?
Hershey Foods sau AMP?
Dow Jones sau USG?

Scanned with OKEN Scanner

Maxus Energy sau EMC?
Interlake sau NCH?

Numele în care se folosesc cuvinte reale sau inventate sunt cu aproximativ 40% mai uşor de ţinut minte decât numele formate dintr-o supă de litere ale alfabetului. Acum, supa alfabetului poate fi o chestie hrănitoare, dar este un mod prost de a te denumi. (Asta dacă nu te ascunzi de cineva, deoarece un nume necunoscut este echivalentul corporatist al deghizării.)

Cu o excepție. La nivel intern, abrevierea scurtă a unui nume lung folosind inițialele are sens. Este mai rapid pentru toată lumea. Aşa că, într-un magazin InterMetro Industries Corp., când spui „să adunăm toată echipa IMIC să vorbim despre asta", se presupune că toată lumea înțelege.

Chiar şi aşa, înainte să iei o decizie, mai gândeşte-te. Spitalul Southern Baptist a fuzionat cu Spitalul Mercy din New Orleans. A urmat o dezbatere referitoare la compoziția numelui combinat. Cine ar fi trebuit să fie primul, Mercy sau Baptist? Sper că s-au gândit totuşi doar pentru utilizarea la nivel intern. Ai prefera să se numească BM sau MB?

Cel mai nou mod de gândire

Trei sferturi dintre toate companiile spun că în prezent este „cu mult mai dificil" să găseşti un nume nou, în comparație cu situația de acum cinci ani.

De-a lungul anilor, am colaborat cu sute de companii pentru identificarea numelui potrivit. Un nume care îşi poate face loc în mintea oamenilor. Un nume care poate porni procesul de repoziționare.

Iată cel mai nou raționament legat de numele pe care să-l poarte copilul tău.

Scanned with OKEN Scanner

Începe procesul de comunicare

Cele mai bune nume sunt legate direct de beneficiul unui produs sau o propunere de vânzare. Când combini numele şi nevoia, procesul de poziţionare porneşte şi funcţionează de fiecare dată când cineva aude, citeşte sau vorbeşte despre numele tău.

În timp, numele tău şi poziţia devin aproape sinonime. Poţi deţine o categorie în minte.

DieHard, o baterie tenace care durează mult. (Un cuvânt luat direct din dicţionar, cu mult înainte de apariţia filmului omonim în care joacă Bruce Willis.)

L'Eggs pentru articole de galanterie. Windex pentru soluţie de spălat geamuri. Loţiunea de piele Intensive Care. Şamponul Head & Shoulders.

Crezi că fiecare cuvânt posibil este deja folosit în categoria ta? Caută în continuare. Mergi dincolo de sinonime şi treci la limbajul colocvial sau la argou. The Whole Enchilada, pentru un lanţ mexican de restaurante. No Sweat, un nou deodorant sport de succes de la Revlon.

Asigură-te că numele tău este plăcut pentru ureche

Şi nu doar pentru ochi.

Aşa cum am văzut în capitolul 14, mintea transformă cuvintele în sunete. Există şanse ca numele tău să fie rostit cu voce tare mai des decât este scris.

Caress este la fel de catifelat ca săpunul de baie însuşi.

NutraSweet sună dulce pentru ureche. În plus, este legat de ideea centrală şi deci este uşor de ţinut minte.

Scanned with OKEN Scanner

UNUM, numele unei mari companii de asigurări, sună dur pentru urechi şi arată urât pe buze. Fereşte-te de numele care sună ca nişte mormăieli. În comparaţie cu acesta, numele lor anterior – Union Mutual – a fost o nestemată.

Un film din 1994 intitulat *Închisoarea îngerilor* (*The Shawshank Redemption)* a fost considerat de critici o dramă impresionantă despre închisori. A primit câteva nominalizări la premiul Oscar. În el au jucat Tim Robbins şi Morgan Freeman. Dar a avut un nume oribil. Filmul a costat 27 de milioane de dolari, dar a obţinut încasări de doar 18 milioane de dolari.

Preşedintele de la Castle Rock Pictures sare în apărarea numelui subliniind faptul că *Închisoarea îngerilor* a avut un scor mai mare la difuzări decât mari hituri de genul *Mai bine nu se poate*, *Când Harry a întâlnit-o pe Sally* şi *În bătaia puştii*.

Martin Schafer, de la Castle Rock, spunea: „Ne-am gândit că era un film suficient de bun ca să depăşească obstacolele. Dar nu am putut să facem oamenii să vină să-l vadă."

Nu suficient de bun ca să depăşească un nume dezastruos. Mintea a tradus acele cuvinte oribile în sunete ameninţătoare. Iar oamenii s-au aşezat la alt rând la cinematograf.

Fă-l să fie uşor de ţinut minte

Repetarea unui sunet este un ajutor puternic pentru memorie.

Aşa că încearcă să construieşti linia temei în acelaşi timp în care construieşti numele. Iată nişte exemple relevante de cuplare a poziţiei cu numele:

Motel Roach (Gândac). Gândacii se cazează, dar nu mai pleacă.

Scanned with OKEN Scanner

Alegerea celui care gustă. Gusturilor şi mirosurilor le plac adevărata friptură tare.
Master Glue. Lipeşte de două ori mai multe materiale decât adezivul obişnuit.
Maşinile second-hand Fink. Rapid ca un clipit, tratezi cu Fink. (Un vânzător de maşini la mâna a doua din Zanesville, Ohio, cu un succes enorm.)

Gândeşte-te cu atenţie la un nume

Orice idiot care are un calculator poate inventa un nume ca „Anadem" sau „Zylog". Aşa cum a observat odată un faimos critic de teatru, „Asta nu este scriere. Ci dactilografiere."

Doar în situaţia în care ai în minte pentru prima oară un produs cu adevărat nou pe care milioane de oameni îl vor dori cu siguranţă, îţi poţi permite luxul unui nume care să nu însemne nimic.

George Eastman a spus că s-a gândit la numele Kodak din mai multe motive. Era scurt, neobişnuit, viguros. „Litera K", a spus el, „a fost preferata mea – părea un tip de literă puternică, incisivă."

Noile cuvinte născocite se numesc *neologisme*. Şi într-o lume în care mărcile sunt rare şi în care dicţionarele rămân fără cuvinte ce pot fi exploatate, este evident că de cele mai multe ori va trebui să apelezi la neologisme.

Dar după cum subliniază partenerul meu Steve Rivkin, specialist în naming, te poţi gândi la nume care sunt semnificative, de impact, disponibile – şi să începi procesul de poziţionare.

Numele corporaţiei International Multifoods este o fuziune vioaie de cuvinte.

Humana, Compaq şi Acura sunt toate nume modificate ale unor cuvinte ce pot fi recunoscute.

Scanned with OKEN Scanner

Aşa este şi Trueste, primul parfum nou de la Tiffany & Co. de un deceniu încoace.

Calmantul Aleve este o formă mai subtilă de modificare.

Mitsubishi (al cărui nume şi simbol japonez sunt trei diamante) a ştiut că mulți călători ar recunoaşte cuvântul spaniol „Diamant" ca fiind numele maşinii sale din clasa de lux.

În limba engleză acestea sunt toate neologisme. Şi arată mult mai bine decât neologisme nesemnificative ca „Amirage" sau „Zixoryn".

Verifică dacă numele este de vânzare

Coors a obținut licența pentru numele berii sale de calitate Irish Red de la o berărie dispărută de mult.

Yves St. Laurent a cumpărat numele pentru parfumul lui foarte vândut Opium pentru doar 200 de dolari de la doi producători de parfumuri în vârstă. Dar mai târziu a plătit un milion de dolari pentru dreptul la numele Champagne. (Fusese deja înregistrat în 70 de țări.)

O bancă a plătit 10.000 de dolari ca să achiziționeze numele unei alte bănci pentru un serviciu de cash management care nu mai era folosit.

O companie din topul 100 al revistei *Fortune* a achiziționat drepturile pentru numele unui software de automatizare de la un rival japonez. A fost nevoie de o săptămână de telefoane şi faxuri pentru a ajunge la o înțelegere.

Deci, dacă numele la care râvneşti este deținut de altcineva, du-te după el. Nu contează cu adevărat dacă numele este inactiv sau puțin folosit. Numele reprezintă o proprietate şi pot fi cumpărate şi vândute exact ca un bun imobiliar.

Scanned with OKEN Scanner

Cu câţiva ani în urmă, pentru prima dată, House of Seagram a vândut drepturile pentru o marcă şi nu pentru bani prea mulţi. De ce? Potrivit directorului de marketing al grupului, Seagram a avut multe probleme încercând să găsească un nume potrivit, iar atunci când a încercat să cumpere o marcă, a fost tratat într-un mod foarte amabil. Aşa că a întors favorul.

În continuare ai câteva din regulile drumului pe care trebuie să-l parcurgi pentru obţinerea unui nume care există deja:

1. *Nu ai nimic de pierdut dacă deschizi un canal de comunicaţii.* Aminteşte-ţi asta când cei din conducere spun: „Vrei să faci *ce*?"
2. *Roagă un intermediar să facă o ofertă.* Indicat este un avocat care se ocupă de mărci şi care nu lucrează deja pentru compania ta. Alege unul dintr-un oraş aproape de ţinta ta.
3. *Trebuie să ai o sumă fixată în minte.* Când se demarează aceste afaceri, de obicei merg repede. Ce ar însemna pentru tine acea marcă? Nu uita, proprietatea ei a fost deja stabilită şi, probabil, apărată.
4. *Asigură-te că „transferul drepturilor" este foarte clar.* Cumperi doar drepturi pentru America şi Canada? Proprietarul curent reţine anumite drepturi?

Fii atent la modificările legislaţiei

În 1989, legile federale privind mărcile au fost simplificate ca să permită înregistrările pentru „intenţia de folosire". Asta a deschis porţile şi mii de firme au început să-şi facă stocuri de nume noi.

Discuţii legate de tratat se desfăşoară chiar în acest moment, în întreaga lume, ca să se schimbe regulile ce guvernează proprietatea

Scanned with OKEN Scanner

de mărci. O parte din tratatul GATT are de-a face cu numele considerate generice în Statele Unite, dar foarte contestate de europeni.

Ți-l amintești pe Ross Perot vociferând referitor la pierderea locurilor de muncă de către americani în fața mâinii de lucru din Mexic, mai ieftină, după adoptarea tratatului NAFTA? Ei bine, nimeni nu a părut să observe un element cu un mare impact asupra numelor.

În tratatul NAFTA este o clauză care interzice denumirea unui produs cu un „nume de brand geografic care descrie în mod greșit" locul din care vine.

Semnificație: nu te mai poți folosi de acea mistică a cartofului din Idaho numindu-ți odorul „Piureu Boise Brand" dacă nu vine cu siguranță și fără urmă de îndoială din Boise. Nu mai poți spune „Santa Fe Salsa" dacă sosul tău picant provine de fapt din Paducah.

Michael Lasky, avocat specializat în mărci comerciale, spune: „Pun pariu pe doi pesos că clienții nu cunosc aceste reguli și vor insista să-și aleagă asemenea nume pentru că așa au făcut în trecut."

Gândește în mai multe limbi

Pe măsură ce lumea devine globală, dovezile continuă să demonstreze că mai bine ți-ai verifica numele astfel încât să fie adecvat în mai multe limbi.

General Motors a denumit noul model de Chevrolet „Beretta" fără să obțină permisiunea prealabilă de la producătorul de arme italian. Cei de la GM au plătit 500.000 de dolari ca să ajungă la o înțelegere.

Estée Lauder trebuia să exporte fardul de obraz Country Mist când managerii germani au subliniat faptul că în limba lor „mist" (ceață) este un cuvânt în argou pentru „îngrășământ". (Numele a devenit Country *Moist* în Germania.)

Scanned with OKEN Scanner

O companie de produse alimentare şi-a promovat marele său burrito ca fiind „Burrada". Mare greşeală. Înţelesul colocvial al acelui cuvânt *este* „mare greşeală"!

Se poate să spuneţi: „Noi nu. Noi vom avea grijă întotdeauna." Dar ce se întâmplă când noul şef decide să producă noul brand peste hotare? Ce se întâmplă când divizia ta este vândută?

Numele importate pot fi la fel de stânjenitoare. Crezi că producătorul japonez de frişcă „Creap" pentru cafea ar reuşi aici? Sau lichidul scandinav „Super Piss" care dezgheaţă încuietorile de maşini? Sau ciocolata elveţiană/germană numită „Zit"?

Ca să eviţi căderea brandului tău într-un picaj internaţional, asigură-te că ţii cont de aceste patru elemente de bază:

1. *Acceptabilitatea*. Numele tău ar trebui să fie evaluat de o persoană nativă care vorbeşte fluent limba fiecărei ţări străine în care te aştepţi să faci afaceri. El sau ea consideră că numele este acceptabil la modul general?
2. *Înţeles existent*. Numele are un înţeles asemănător sau diferent de cel pe care îl ai în minte?
3. *Conotaţie negativă*. Cu ce ar putea fi confundat numele tău?
4. *Pronunţia*. Numele tău este greu sau uşor de pronunţat? (O adevărată problemă în Japonia, de exemplu.)

Un adevăr universal

Alocarea numelor ar putea fi aspectul cel mai universal al unui business.

În definitiv, nu trebuie să faci publicitate, să promovezi, să ambalezi, să pregăteşti vânzarea sau să te pregăteşti pentru sensibilitatea clientului. Nici măcar nu trebuie să te poziţionezi singur (nici să nu te gândeşti la aşa ceva...).

Scanned with OKEN Scanner

Dar indiferent că este vorba de o companie, divizie, produs sau serviciu, fiecare trebuie să aibă un nume.

Așadar, de ce să nu alegi un nume care funcționează oricând? Un nume care de fapt pornește procesul de poziționare.

În Biblie (proverbe 22:1), se spune: „Un nume bun ar trebui să fie mai degrabă ales în defavoarea celor mai mari bogății."

Cine știe? Alege un nume bun și s-ar putea să fii de două ori binecuvântat.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 16

Cum să te descurci cu un nume prost

Există situații în care, dintr-o mulțime de motive, eşti nevoit să operezi având un nume impropriu. (Poate că ai primit drepturile de distribuție în SUA pentru un brand străin de top, cum ar fi iaurtul Mukk sau băutura răcoritoare Pocari Sweat.)

Sau poate că ai un nume corporatist bun, dar care este nepotrivit pentru o nouă afacere. (Cum ar fi „calculatoarele" Xerox.)

Acestea sunt problemele cele mai importante şi dificil de rezolvat. Puține companii consideră că numele lor este prost. Şi rar găseşti pe cineva care să aibă curajul să spună acest lucru preşedintelui companiei.

Dar dacă poți rezolva problema la nivel intern, există metode prin care poți face cunoscut şi un nume prost.

Înlocuirea

Prima opțiune este să-ți faci curaj, să intri în biroul preşedintelui şi să-i spui că este timpul să renunțați la un nume care vă trage înapoi.

Discuția ta ar putea începe în felul următor: „Cu siguranță că vechiul nostru nume a fost unul bun. Dar ne blochează într-un

Scanned with OKEN Scanner

trecut pe care l-am lăsat în urmă. Desigur că vechiul nostru nume are un anumit capital. Dar nu suficient ca să i se simtă lipsa. Cu siguranță vor exista câțiva clienți care vor fi încurcați la început. Dar iată cum le vom explica lucrurile."

Numele „Harlem Savings Bank of New York" („Banca de economii Harlem din New York") împiedica banca să se extindă atât în afara Harlem-ului, cât și în afara bazei existente de consumatori.

Piatra de temelie a strategiei băncii a fost un nume nou: Banca Apple. A eliminat asocierea cu Harlem. Și a creat asocieri prietenoase și sănătoase cu porecla orașului New York, și anume Big Apple.

Renașterea

Așa cum am văzut în capitolul 5, poți apela oricând la un nume vechi, bine cunoscut.

House & Garden a fost, timp de mai multe generații, o revistă de top despre decorațiuni interioare. Numele său nu era unul de excepție, dar tot era un nume solid, semnificativ, ce putea fi înțeles.

Apoi, în 1987, în încercarea de a atrage un public mai tânăr, revista a fost redenumită *HG*. Un set la modă de inițiale (un nume „no-name") a înlocuit brusc un nume vechi de 85 de ani.

Rezultatele au fost dezastruoase. Abonamentele au fost anulate, iar revista a început să se clatine. *HG* a fost închisă în 1993.

În prezent, Condé Nast Publications a anunțat că va republica revista și că o va lansa pe piață adresându-se unei generații care abia descoperă plăcerile decorării și ale grădinăritului. Oameni care au în jur de 30 de ani și care abia și-au cumpărat „locuința de vis în care își vor crește copiii", potrivit președintelui de la Condé Nast.

Numele vechii/noii reviste? *House & Garden.*

Scanned with OKEN Scanner

Morala: când alegi un nume prost, una din opțiuni este să-ți recunoşti greşeala şi să dai ceasul înapoi.

Subbrandingul

O altă opțiune este subbrandingul.

Du-te jos în pivniță şi uită-te la posterul Dustbuster de pe perete. Ce vezi? „Dustbuster" scris cu litere mari. „Black & Decker" scris cu litere mici.

Numele produsului este Dustbuster. Black & Decker este producătorul, numele celui care ți-l aduce.

Asta înseamnă subbranding sau subnaming. Numele părintelui apare, dar puțin mai jos, acolo unde apar creditele. Noua progenitură primeşte locul principal.

Prin subbranding, rezolvi două nevoi foarte diferite. Îi faci fericiți pe reprezentanții corporației, deoarece numele acela vechi şi mândru, Black & Decker, se află în continuare acolo. Dar nu îndepărtezi consumatorul, deoarece un nume aparent confuz („Ce face o companie producătoare de scule cu un miniaspirator?") a fost retrimis pe un loc mai jos.

V8 vă este oferit de Compania Campbell Soup. Dar numele scris cu litere foarte mari de pe sticlă este, bineînțeles, V8. („Băutura vegetală Campbell" nu ar avea acelaşi gust bun.)

Hotelurile Courtyard şi Residence Inn vă sunt aduse de Marriott. Acelaşi proprietar, dar condiții foarte diferite de cazare.

Două lucruri se întâmplă cu subbrandingul.

În primul rând, numele nou îşi croieşte un drum mai clar în mintea consumatorilor. În al doilea rând, eviți confuzia care poate decurge din alocarea unui nume vechi, care deja înseamnă ceva, unui produs sau serviciu nou care oferă cu totul şi cu totul altceva.

Scanned with OKEN Scanner

Nume „ticăloase"

Un grup care pare să aprecieze importanța numelui este format din acei oameni din extrema dreaptă a spectrului politic.

Dându-şi seama că un nume înspăimântător ca Ku Klux Klan nu prea ajută în programele de relații publice, demagogii din ziua de azi se lansează sub nişte nume foarte blânde şi inofensive.

Iată un exemplu dintr-un articol din *Wall Street Journal* despre acest subiect:

> Asociația Prezervării Istorice (un duşman fanatic al grupurilor pentru drepturile civile), Institutul pentru Studii Istorice (editorul unor articole în care se nega Holocaustul) sau Consiliul Cetățenilor Conservatori (editorul unor poveşti despre conspirații sprijinite de guvern).

Morala: fii atent. Nu poți judeca un grup după numele său.

Povestea Isuzu

Cea mai interesantă şi relevantă poveste din anii recenți legată de naming a fost cea a lui Isuzu Motors Ltd.

Povestea Isuzu a început în 1976, când Buick a decis să înlocuiască Opel-urile sale germane cu unele japoneze.

Cei de la firma germană au făcut o criză de nervi în acel moment, iar cei de la Buick au crezut că ar putea avea mai mult de câştigat dacă făceau afaceri în yeni japonezi.

Ca să producă noile modele Opel japoneze, cei de la Buick au recurs la Isuzu, o parte din companie fiind deținută parțial de părintele Buick. (În 1971, GM a cumpărat 34% din Isuzu.)

Scanned with OKEN Scanner

Cum faci diferența dintre un Opel japonez și unul german? Iată o întrebare pe care trebuie să și-o fi pus cineva de la Buick.

S-a hotărât să se adauge numele producătorului. Noile mașini japoneze se vor numi „Opel-Isuzu."

Un nume prost. O idee proastă. În anii următori, milioane de dolari au fost cheltuiți cu nemiluita încercând să se transforme Isuzu într-un automobil importat care se vinde foarte bine.

În japoneză, Isuzu înseamnă „50 de clopote". Sunetul a 50 de clopote care bat este unul plăcut, din punct de vedere conceptual. Din păcate, în engleză, Isuzu nu sună ca niște clopote. Pentru americani, Isuzu sună mai mult ca o boală socială decât ca un automobil.

„Ce mai face vechiul tău Isuzu?"

„Problemele legate de nume nu dispar niciodată. Nici măcar nu se diminuează." Povestea Isuzu a demonstrat încă o dată această veche maximă.

Primul semn al problemei legate de nume a ieșit la suprafață în advertisingul pregătit de agenția de publicitate a lui Buick. Se amuza pe seama numelui. „Ce fac Isuzurile?", se întreba într-o reclamă. „Ce face vechiul tău Isuzu?", spunea alta.

Dealerii de Buick nu s-au amuzat. „Numele Isuzu creează confuzie și este deranjant", a spus un dealer din St. Louis.

Conducerea de la Buick a fost preocupată de problema legată de nume? Desigur că nu. Era preocupată de problemele legate de livrare. Pentru producția din primul an, de aproximativ 24.000 de automobile Isuzu planificate pentru piața americană, s-a stabilit un număr de aproximativ 800 de locații.

„Vai, avem prea puține mașini Isuzu noi", spunea un headline de reclamă care raporta situația nesatisfăcătoare a livrărilor.

Scanned with OKEN Scanner

Încrederea era mare. „Financiar vorbind, Opel Isuzu este mai vandabil decât Opelul german“, a spus un oficial de la Buick.

Automotive News credea altceva. În ediția din 31 mai 1976, s-a spus că „mașinile Buick importate din Japonia par lipite de podeaua magazinului de prezentare“.

Din producția planificată de 24.000 de unități, dealerii Buick au vândut mai puțin de 8.000 de Opel Isuzu în primul an.

În comparație, dealerii de la Buick vânduseră 39.730 de automobile Opel în anul precedent.

Pentru managerii de la Buick a devenit dureros de evident că „vechiul lor Isuzu“ nu mergea prea bine. Așa că au făcut ce ar fi trebuit să facă de la început: să scape de acel nume vechi Isuzu.

„Este adevărat ce se spune despre Opel?“, titrau reclamele din anul următor. Citind acest titlu, te gândeai că ar urma: „Am renunțat la numele Isuzu“. Dar nu. Reclamele nu menționau oribilul nume Isuzu.

Vânzările au crescut. 29.067 de Opel-uri japoneze s-au vândut în 1977. Dar în 1978, vânzările au scăzut la 19.222. Aceștia au fost anii în care piața de import era în floare. Toyota, Datsun și Honda au vândut împreună peste un milion de mașini în 1978.

Isuzu o ia pe propriul drum

Până la sfârșitul deceniului, cei de la Isuzu au decis că s-ar descurca mai bine pe cont propriu. Așadar, compania a înființat American Isuzu Motors Inc. și a angajat o agenție de publicitate de top condusă de Jerry Della Femina, care a fost (în mod ironic) autorul cărții *From Those Wonderful Folks Who Gave You Pearl Harbor*.

Bugetul de advertising din primul an a fost de 10 milioane de dolari, iar bugetul de vânzări a fost de 35.000 de vehicule. Au res-

Scanned with OKEN Scanner

pectat cu uşurinţă bugetul de publicitate, dar au fost departe de cel de vânzări.

Care a fost tema advertisingului? Problema numelui, desigur, „Isuzu. Maşina avansată cu un nume înapoiat".

Aşa cum probabil că te-ai aşteptat, maşina avansată cu numele înapoiat nu a reuşit să cucerească piaţa americană. În loc de 35.000 de vehicule, American Isuzu Motors a reuşit să vândă doar 17.805 în 1981.

Vânzările au stagnat până în 1985, an în care bugetul de publicitate a urcat la 22 de milioane de dolari, pentru a creşte notorietatea „dezamăgitor de scăzută" a numelui Isuzu.

Reclamele s-au legat de istoria de 69 de ani a producătorului de maşini. „Primul constructor de maşini din Japonia". Într-un titlu s-a scris: „O să-i învăţăm pe cei de la Nisan, Honda şi Toyota ce înseamnă respectul pentru cei mai în vârstă".

În acel an Isuzu a vândut 26.953 de maşini. „Copiii" au vândut 1.561.832, întrecându-i pe cei mai în vârstă cu 58 la 1. Puţin respect, vă rog.

Joe Isuzu s-a născut

La mijlocul anului 1986, cei de la Isuzu au găsit în final ceea ce au crezut că trebuia să fie răspunsul faţă de notorietatea „dezamăgitor de scăzută". Actorul David Leisure a stat zâmbind în faţa unui automobil Isuzu şi le-a spus telespectatorilor că puteau să-l cumpere pentru 9 dolari.

Mincinosul Joe Isuzu s-a născut.

Comunitatea oamenilor de creaţie a fost impresionată, acordând creatorilor lui Joe Isuzu aproape fiecare premiu din industrie, inclusiv în 1987, când aceştia au primit Leul de Aur la Festivalul Internaţional de Advertising de la Cannes.

Scanned with OKEN Scanner

Dar fără nici un rezultat. În ciuda aprecierii muncii de creație, vânzările mașinii Isuzu au început să scadă. La începutul anilor '90, au fost înregistrate pierderi enorme.

Soluția unui subbrand

Isuzu are o problemă cu numele. Asemenea tipuri de probleme nu dispar vreodată. Erau odată trei tipi care stăteau de vorbă. „Conduc o Honda", spune primul. „Conduc o Toyota", spune al doilea. „Eu conduc o mașină japoneză", spune al treilea care, desigur, este proprietarul unei mașini Isuzu.

Cine vrea să admită că șofează un Isuzu? Este un nume care sună prost. Îți amintești de Edsel? Este o mașină care are ceva în comun cu Isuzu.

Amândouă au nume care sună prost și asemenea nume pur și simplu nu reușesc când vine vorba de produsele personale, de exemplu automobile.

Dar, în final, Isuzu a găsit o soluție. Camioanele și vehiculele 4x4 reprezintă o zonă complet diferită. Logica sugerează că un nume care sună prost nu va periclita vânzările acestor vehicule la fel de mult. Mai ales când folosești și un alt subbrand, cum ar fi „Trooper". Dându-și seama de acest lucru, Isuzu a renunțat total la linia de mașini și și-a concentrat toate resursele pe Tropper și Rodeo.

În prezent sunt niște nume importante, pe care un proprietar este mândru să le spună. („Dețin un Trooper", și nu „Am un Isuzu").

Problema cu numele a fost rezolvată și afacerea merge mult mai bine. Atât de bine încât nu pot fabrica suficiente vehicule.

Nu subestima niciodată valoarea deținerii numelui potrivit. Te poate ridica – și la fel de bine te poate distruge.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 17

Numirea unei categorii

S-ar putea să te surprindă această informație, dar, de-a lungul anilor, o perioadă bună de timp a fost petrecută încercând să se afle ce anume se străduiesc oamenii să vândă. Cu alte cuvinte, încercând să numească o categorie.

Companiilor, indiferent că sunt mari sau mici, le este greu să-şi descrie produsul, mai ales dacă este vorba despre o categorie nouă sau o tehnologie nouă.

Sau îl descriu în termeni care sunt foarte confuzi, distrugând imediat efortul.

Procesul poziționării unui produs în minte trebuie să înceapă cu ceea ce *este* produsul. Sortăm şi înmagazinăm informațiile după categorie. De aceea, dacă prezinți unui potențial client o categorie confuză, şansele tale de a intra în mintea lui sunt foarte mici, chiar apropiate de zero.

Ce este un PDA?

Gândeşte-te la problemele cu care s-a confruntat Apple atunci când a lansat Newton, un produs pe care l-au numit un „PDA".

Imediat, cea mai mare problemă a lor legată de poziționare a fost: ce anume vindem?

Scanned with OKEN Scanner

În primele reclame din presa scrisă se punea întrebarea „Ce este un Newton?". Reclamele pentru televiziune spuneau: „Ce este un Newton? Unde se află un Newton? Cine este un Newton?"

Din păcate, Apple nu a reuşit să răspundă la acele întrebări prin cuvinte cu care utilizatorii să se simtă confortabil.

PDA-ul, sau asistentul digital personal, nu este o categorie. Nici nu prea exista speranța că *va deveni* o categorie. („Al naibii de abstract" este o definiție foarte potrivită pentru PDA.)

Companiile nu creează categorii. Utilizatorii o fac. Şi, până acum, utilizatorii nu au transformat un PDA într-o categorie.

Şi nu poți forța situația. Clienții fie îți vor folosi cuvintele, fie nu o vor face. Dacă *nu* o fac, trebuie să renunți şi să cauți un nou nume de categorie.

Analizează ceea ce ai

Primul pas ca să decizi ce anume vinzi trebuie să fie formularea a ceea ce ai în termeni atât de simpli încât un potențial client sau utilizator să poate înțelege şi repeta.

De exemplu, Newton MessagePad înseamnă de fapt trei lucruri: un calculator, un comunicator şi un organizator electronic.

Deşi face toate aceste trei lucruri, cu siguranță va fi dificil să construieşti o poziție pentru un dispozitiv care are atât de multe funcții.

De cele mai multe ori, aceasta este problema cu care companiile se confruntă pe măsură ce încearcă să descrie toate lucrurile pe care le face un produs. Este de fapt drumul spre complexitate. Şi, cu cât devine mai complexă o descriere, cu atât mai greu îi este consumatorului să-şi dea seama cum să clasifice acest produs în sertarul său mental de dosare.

Scanned with OKEN Scanner

De cele mai multe ori este necesar un sacrificiu

O abordare mai potrivită față de problema poziționării produsului Newton este *sacrificiul*. (Esența oricărei strategii eficiente presupune de obicei un sacrificiu.)

Asta nu înseamnă că Apple trebuie să renunțe la vreuna dintre funcțiile produsului Newton. Nu produsul trebuie să se schimbe, ci doar poziționarea. Dar pe ce funcție ar trebui să se focuseze poziționarea?

Nu pe funcția de computer. Dacă Newton ar fi poziționat ca pen computer, te-ai da cu un pas înapoi. În timp ce generația mai veche ar putea vedea avantajele unui pen computer, generația mai tânără nu ar face-o. Cei mai mulți tineri ar folosi mai degrabă o tastatură decât un pix.

Nu pe funcția de comunicare. (Unde este telefonul?) În plus, funcția de fax este limitată până când nu se rezolvă problemele legate de infrastructură.

Asta înseamnă că doar organizatorul este singura funcție viabilă a lui Newton în jurul căreia să se construiască poziționarea. În mod interesant, dacă îi întrebi pe utilizatorii Newton de ce folosesc dispozitivul, vor spune: „pentru funcția organizatorului".

Se pare că există un nivel de satisfacție ridicat printre utilizatorii de Newton, ca produs ce reprezintă un instrument de organizare.

Fă-ți un dușman

Fiecare program de marketing trebuie să aibă un dușman de marketing. Ca „PDA", Newton nu avea nici un dușman. De asemenea, nu avea nici o categorie și nici un business.

Scanned with OKEN Scanner

Dar ca „organizer" avea multă concurență, mai ales de la Sharp Wizard.

Piața pentru dispozitivele electronice de organizare este enormă. În 1994, au fost vândute mai mult de 10 milioane de organizere electronice în comparație cu 120.000 de asistenți digitali personali. Iar Sharp a vândut aproximativ 60% dintre organizere.

Segmentează categoria

În majoritatea cazurilor, cea mai bună mişcare este să nu încerci să inventezi un nou nume de categorie, ci să segmentezi o categorie existentă. Este un mod rapid şi uşor de a intra în mintea consumatorilor. (Tandem a făcut acest lucru cu „calculatoarele de tip fault-tolerant", aşa cum a făcut şi Orville Redenbacher cu „floricelele gourmet".)

Modul evident prin care Apple să facă acest lucru ar fi să repoziționeze Newton ca fiind „cel mai tare organizator".

În lucrarea *Marketing Warfare*, numim o asemenea poziție „o strategie de flancare high-end".

De fapt, prețul mare al produsului Newton este util în stabilirea acestei poziții. În esență, creezi un nou segment de preț mare al unei categorii existente. Cam cum a făcut Montblanc la pixuri, Rolex la ceasuri şi Mercedes-Benz la automobile.

De asemenea, faptul că îți poți scrie notițele fără să trebuiască să foloseşti una dintre acele tastaturi mici spune cu siguranță că Newton este o mare îmbunătățire față de organizatorul tradițional.

Scanned with OKEN Scanner

Mărturiseşte-ţi păcatele

Dacă, din întâmplare, trebuie să transformi o decizie proastă legată de categorie într-o lansare a unui nou produs, cel mai bun mod de a face acest lucru este să fii extrem de candid şi cinstit.

Recunoaşte că produsul a ieşit diferit de ceea ce ai plănuit tu. Dacă faci acest lucru, potenţialul tău client va fi mult mai dispus să accepte strategia de repoziţionare pe care o propui.

Apple ar putea stârni mult mai mult interesul potenţialilor clienţi dacă ar difuza o reclamă în care să se spună ceva de genul: „Întâmplător, l-am făcut pe Wizard să fie învechit."

Oare Newton ar vinde mai multe aparate decât o face acum cu sloganul „Ce este un Newton"?

Nume generice care au conotaţii negative

Trebuie să ai grijă să nu foloseşti un nume generic negativ.

În lumea aflată într-o continuă schimbare a serviciilor de televiziune, există o nouă formă de servicii denumite „Sistem de distribuţie Multipoint Microwave" sau, pe scurt, MMDS. Nu voi intra în detalii tehnice, ci voi spune doar că este vorba despre un turn care trimite semnalul unei antene mai mici, montată pe casa ta. Semnalul poate aduce la tine în locuinţă marile canalele de televiziune prin cablu. Imaginea este excelentă şi nu există nici cabluri care să atârne de la o casă la alta.

Dar, din cauza numelui lung, numele generic neoficial a devenit „cablu wireless (fără fir)". Pentru cei mai mulţi, cuvântul *wireless* înseamnă „convenabil", nu „mai bun". (Telefoanele cu fir funcţionează mai bine decât telefoanele fără fir.)

Scanned with OKEN Scanner

Așa că brusc ai o problemă legată de faptul că ai putea fi perceput drept „cablul omului sărac". Adică un cablu care nu este la fel de bun ca lucrul autentic.

Numele negative pot rămâne așa, iar dacă nu sunt înlocuite de un nou nume generic, succesul pe termen lung se va lăsa așteptat.

Găsirea unui nou nume generic

Când trebuie neapărat să găsești un nou nume generic, ar trebui să începi cu o analiză simplă a modului în care funcționează noul produs, apoi să încerci să folosești acele cuvinte. Automobilul a fost botezat la început „căruță fără cai". (O descriere simplă a modului în care funcționa.) „Televiziune prin cablu" descrie clar cum funcționează sistemul.

Produsul despre care discutăm acum transmite unde de semnale video către o antenă mică. Așa că noul nume generic evident ar fi acela de „televiziune videowave" sau, pe scurt, VTV.

Asta este mult mai bine decât „MMDS" sau „cablu wireless" mai ales când te gândești la faptul că numele companiei este Videotron. Ai înțeles? Televiziunea Videotron Videowave este un bun dispozitiv de memorie. (Vezi capitolul 15 referitor la nume.)

(P.S.: dacă vine vreodată în cartierul tău, abonează-te. Este bun.)

Cu cât afacerea este mai mare, cu atât mai bine

Când îți definești afacerea, încearcă să o prezinți în niște termeni largi. Astfel va fi mai impresionantă. Dacă vei avea o idee,

Scanned with OKEN Scanner

ar putea foarte bine să fie cea mai *mare* idee care a existat vreodată.

Cu această situație s-a confruntat acum câțiva ani o companie din Silicon Valley, numită Silicon Graphics.

Așa cum se întâmplă adesea, problema lor a fost aceea a definirii afacerii. Inventaseră ceea ce numeau „3-D Computing". Nu era o sarcină ușoară, de vreme ce erau folosite cipuri avansate și se lucra mai degrabă cu imagini decât cu numere sau cuvinte. De asemenea, au fost nevoiți să găsească un mod de *a mișca* acele imagini ca să creeze senzația realității pe ecranul calculatorului. Răspunsul se afla într-o tehnologie unică denumită „Geometry Engine", care făcea complicatele calcule matematice cerute.

În plus, au fost nevoiți să dezvolte instrumente complexe de software care permiteau dezvoltarea aplicațiilor 3-D. Primii utilizatori care au apelat la produs au fost producătorii de la Hollywood. Au folosit echipamentul Silicon Graphics ca să genereze o mare parte a efectelor speciale. De asemenea, laboratoarele simulau și evaluau accidente. Piloții învățau să zboare pe pământ. Inginerii simulau produse.

Au avut o afacere mare, dar oare putea fi și mai mare?

Compania „Visual Computing"

Când am analizat puțin problema, a fost interesant să descopăr că tehnologia lor unică permitea calculatoarelor să funcționeze în culoare, mișcare și trei dimensiuni în timp real.

Afacerea lor era, în cei mai largi termeni, „visual computing". Erau pionieri într-un domeniu care a făcut pentru imagini ceea ce procesarea cuvintelor a făcut pentru cuvântul tipărit.

Scanned with OKEN Scanner

Și, pe măsură ce prețurile scădeau, am putut prevedea viitorul extraordinar al aplicațiilor de tip DTP, design de ambalaj, producție și chiar multimedia.

Această redefinire face ca „3-D Computing" să fie scrisoarea lor de recomandare, iar „visual computing" să fie afacerea lor mai mare. Cu siguranță că Silicon Graphics este astăzi o companie mult mai importantă decât a fost în zilele de început ale „3-D-ului".

Compania „Contact Software"

Probabil cea mai interesantă poveste de „numire a unei categorii" pe care am întâlnit-o este aceea a unei companii numită inițial Conductor Software.

În 1988, Pat Sullivan, CEO, și asociații lui au apelat la noi și am descoperit că firma nu producea de fapt software pentru muzicieni, ci un software pentru agenții de vânzări.

Produsul fusese numit ACT, deoarece s-au gândit că era vorba despre un produs care facilita managementul activității afacerii („Business Activity Manager"). Dar mai exista și Lotus, care promova PIM, un produs ce avea rolul de manager al informațiilor personale („Personal Information Manager").

Doar că nu erau siguri ce fel de informații vindeau. Iar vânzările erau mai mici de un milion de dolari pe an.

Reieșea că *vindeau* un software care le permitea agenților de vânzări să managerieze multiplele lor contacte. Era „cea mai importantă companie de software pentru managementul contactelor".

Scanned with OKEN Scanner

Şi-au schimbat numele

În momentul în care s-a stabilit clar ce anume vindeau, lucrurile au mers mult mai bine. Conductor Software a devenit Contact Software International şi a intrat în cursă.

A creat o legătură cu marii producători de laptop-uri şi a devenit cel mai important producător de aplicații software pentru laptopuri. (În definitiv, laptopurile sunt calculatoarele preferate de către agenții de vânzări.)

Până în 1993, vânzările crescuseră la 20 de milioane de dolari. De fapt, lucrurile mergeau atât de bine încât Pat Sullivan şi ceilalți parteneri au vândut tot, încasând uriaşa sumă de 47 de milioane de dolari.

Asta nu e rău pentru o companie care, în urmă cu cinci ani, nici măcar nu ştia sigur ce anume vindea.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 18

Cercetarea te poate încurca

Te întrebi de foarte multe ori dacă trebuie să crezi sau nu în cercetare.

Răspunsul este şi da, şi nu.

Suntem de acord cu anumite tipuri de cercetare. De asemenea, suntem conştienţi că nu trebuie să fim hipnotizaţi de date, nici să avem încredere că vom obţine de la clienţi toate răspunsurile. Credem că trebuie să ai încredere în instinctele tale. Ca să vedem exact care lucruri ne plac şi care nu ne plac, ne întoarcem la analogia militară pe care am folosit-o în cea de-a doua lucrare a noastră, *Marketing Warfare*.

Paralelele dintre război şi marketing sunt numeroase.

În afaceri, terenul de bătălie este piaţa. Duşmanul este concurenţa. Obiectivul este mintea consumatorului. Armele sunt mijloacele de informare.

Cercetarea înseamnă „informaţie“

Iar adunarea informaţiilor este cunoscută sub denumirea de „cercetare“.

De foarte multe ori, conducătorii militari buni sunt suspicioşi faţă de rapoartele de informaţii pe care le primesc (şi pe bună dreptate). La fel procedează şi foarte mulţi marketeri.

Scanned with OKEN Scanner

Eroul nostru, faimosul istoric militar Karl von Clausewitz, a spus următoarele: „Multe dintre informațiile obținute în război sunt contradictorii, o parte mult mai mare este falsă și cele mai multe sunt cu siguranță de natură îndoielnică."

Dar oricare ar fi frustrările intrinsece, procesul de strângere a informațiilor își mărește constant sfera de acțiune. Companii precum GM, Kodak și Motorola au stabilit unități formale care să supervizeze activitatea de colectare a informațiilor. Alte companii au făcut ca „informațiile de business" și „analiza firmelor concurente" să fie o parte integrantă a procesului strategic de planificare.

Primele 50 de organizații de cercetare din America au cheltuit 4,1 miliarde de dolari. 38% din aceste fonduri proveneau din afara Statelor Unite.

Asemenea eforturi de colectare a informațiilor cresc direct proporțional cu presiunile competitive.

Un paradox fundamental

Cu cât lumea devine mai imprevizibilă, cu atât mai mult căutăm și ne bazăm pe previziuni ca să hotărâm ce anume vom face. Asta probabil din cauza paradoxului fundamental care caracterizează comportamentul uman. (*California Management Review* a vorbit despre acest lucru într-un articol revoluționar intitulat „Managementul și magia")

A trecut perioada în care companiile își creau strategiile ca și cum nu ar fi avut vreo concurență. Au dispărut specialiștii în planificare strategică care se bazau exclusiv pe cifre, predicau modele cantitative, dar ignorau oamenii care erau pregătiți să-și mănânce prânzul. (Când creșterea de pe mai multe piețe a stagnat în prima parte a anilor '90 și concurența a crescut, strategiile grandioase de atunci nu mai valorau nici măcar cât hârtia pe care erau scrise.)

Scanned with OKEN Scanner

Deci ce ar trebui să facă un marketer? Cum poate folosi cel mai bine informațiile ca să ia deciziile strategice potrivite?

Iată câteva sugestii.

Studiază-ți rivalul

Cine crezi că au fost cei care au plătit pentru prima dată 1.950 de dolari pentru un studiu de 200 de pagini referitor la operațiunile serviciilor financiare de la Sears?

Citicorp, Bank of America, Prudential şi G.E. Credit.

Pur şi simplu respectau atent cea mai importantă maximă referitoare la informațiile de marketing: studiază-ți rivalul.

Azi, un plan de strategie arată mai mult ca un plan de luptă pentru confruntarea cu duşmanul. Diseacă poziția curentă şi viitoare a fiecărui participant vizavi de fiecare proces, de la costurile de producție şi tehnologie până la capacitatea fabricii şi a canalelor de distribuție.

Şi planul de bătălie din ziua de azi include o listă de puncte forte şi de puncte slabe, dar şi planuri de acțiune, care să fie exploatate, respectiv evitate.

Poți afla întotdeauna ce plănuiesc rivalii tăi. Regula principală a informațiilor este: „De fiecare dată când se face un schimb de bani, are loc şi un schimb de informații", potrivit lui Leonard Fuld, specialist în cercetare de business şi autorul lucrării *The New Competitor Intelligence.*

Studiază-ți şi mai mult rivalul

Un plan care va avea cu siguranță succes conține chiar un dosar despre fiecare dintre oamenii-cheie din marketing de la firmele

Scanned with OKEN Scanner

concurente. Dezvăluie tacticile lor preferate și stilurile operațiunii (asemănătoare cu profilurile ofițerilor germani păstrate de comandamentele aliaților în timpul celui de-al doilea război mondial).

Și celor de la Hollywood le place un scenariu bun. Așadar, în versiunea ecranizată a vieții sale, Patton îi spune lui Rommel (în focul luptei): „Am citit *cartea ta*, fiu de cățea!"

Asemenea națiunilor aflate în război, și corporațiile au propria cultură. Liderii au stiluri individuale. Este o persoană curajoasă? Este o persoană conservatoare? Cum va reacționa la o potențială mișcare?

Clausewitz spune: „Pornind de la caracteristicile poziției adversarului, putem trage concluzii în ceea ce privește planurile lui."

Nu te lăsa hipnotizat de date

În societatea noastră, caracterizată de o comunicare excesivă, problema o reprezintă faptul că există prea multe date brute, neprelucrate, și nu faptul că nu sunt suficiente.

Una dintre capcanele industriei de cercetare de marketing, în valoare de miliarde de dolari, este că cercetătorii nu sunt plătiți pentru simplitate. În schimb, par să fie recompensați în funcție de cantitate.

Datele, excesiv de multe, trebuie filtrate, accentul trebuind să fie pus pe piesele semnificative. De obicei, acestea reprezintă mai puțin de 5% din întregul inventar de informații. Iată două povești adevărate care susțin acest punct de vedere.

Scena: biroul unui brand manager de la Procter & Gamble. Problema noastră era ce anume să facem cu unul dintre cele mai importante branduri. Am pus o întrebare simplă, referitoare la cercetările pe care le au la dispoziție. Din nou am fost surprinși de

Scanned with OKEN Scanner

răspuns: „Cercetare? Avem un calculator plin. Cum o vreţi? De fapt, avem atât de multă că nu ştim ce să facem cu ea."

Scena: departamentul de cercetare al unui spital cu 300 de paturi dintr-un oraş din vestul mijlociu. Existau tone de cercetări. Sondaje referitoare la notorietate, sondaje referitoare la angajaţi, la angajator, la medicii angajaţi, la doctorii colaboratori, la noii pacienţi, la vechii pacienţi, la noile servicii şi sondaje legate de expansiune. (Mă întreb dacă mai rămăseseră cumva fonduri de marketing ca *să se facă* ceva de fapt.)

Cercetarea datelor ar trebui să ţină cont întotdeauna de bunul simţ şi de propriul tău sentiment faţă de piaţă.

Şi aminteşte-ţi că unele aberaţii pot fi mascate sub formă de date. Potrivit unei estimări de piaţă din 1980, 5% dintre toată gospodăriile americane ar fi trebuit să fie captivate de Videotext până în 1985. Dar Videotext a fost o aberaţie care nu s-a materializat niciodată. Knight-Ridder a cheltuit 60 de milioane de dolari pregătind un serviciu Videotext care nu a avut niciodată profit şi care a fost în cele din urmă abandonat.

Nu te lăsa hipnotizat de focus grupuri

Focus grupurile reprezintă unul dintre instrumentele de cercetare cele mai populare şi mai prost folosite. Dacă permiţi unor camere pline de străini cu gura mare să-ţi influenţeze strategia de marketing, rezultatele pot fi dezastruoase.

În primul rând, procesul a fost deformat. Te-ai întrebat vreodată de unde a venit cuvântul *focus*? A fost folosit pentru prima oară în anii 1960 ca un mod de a îndrepta atenţia viitoarei cercetări pe un subiect. Aşa este, a fost doar primul pas.

Totuşi, în ziua de azi, multe companii nu ajung niciodată la cercetarea cantitativă bazată pe un eşantion reprezentativ pentru

Scanned with OKEN Scanner

publicul-țintă. Acționează conform opiniilor exprimate de acele mici grupuri de oameni.

În al doilea rând, procesul îi transformă pe cei care cunosc foarte puțin domeniul în experți de marketing.

O persoană obișnuită nu se gândește prea profund la alte lucruri în afară de bani, sex, bârfe și propria greutate. O persoană obișnuită nu s-a *gândit* de fapt la pasta de dinți mai mult de 10 minute din viața ei. Mult mai puțin timp decât cele două ore ale unui focus grup despre pastă de dinți. Și totuși, într-un focus grup, îi rogi pe oameni să-și formeze opinii într-un mod care trece dincolo de procesarea lor mentală normală.

Îi transformi pentru o zi în manageri de marketing. Vor fi chiar bucuroși să-ți spună cum să-ți conduci afacerea. Întrebarea este: ar trebui *să-i lași*?

Focus grupurile sunt asemănătoare unui butoi cu pulbere

Pot exploda și te pot împinge în direcția greșită.

Întreabă-le pe femei despre produsele de înfrumusețare în cadrul unui focus grup și de obicei vor nega orice implicare emoțională. În schimb, îți vor spune ce cred ele că vrei să auzi. Același lucru este valabil pentru bărbați și pentru automobile.

Roagă-i pe oameni să-ți critice strategiile sau advertisingul și își vor exagera motivațiile, nevoile și înțelegerea.

Focus grupurile nu reprezintă niște barometre relevante ale comportamentului. În vederea lansării pe piață a unui suc care țâșnește când apeși sticla, o mare companie de bunuri de larg consum a organizat focus grupuri ca să vadă reacția. În timpul sesiunilor, copiii au împroșcat frumos produsul în căni. Dar acasă, puțini

Scanned with OKEN Scanner

dintre prichindei au rezistat tentației de a decora podelele și pereții cu lichidul colorat. După un val de plângeri din partea părinților, produsul a fost retras de pe piață.

Nu te lăsa hipnotizat de piețele de testare

Pe piețele de testare, este vorba de fapt despre o falsă dilemă. Rolul lor este să facă previziuni legate de performanța produsului, dar rezultatele pot fi influențate de evenimentele neprevăzute de pe piață. Compania Campbell Soup a lucrat 18 luni la fabricarea unui suc de fructe combinate, numit Juiceworks. Până când a ajuns pe piață, trei branduri concurente se aflau pe rafturile magazinelor. Campbell a renunțat la produs (nu cumva uitase „să-și studieze rivalii"?).

Când s-au făcut teste de piață pentru Crystal Pepsi, produsul a urcat rapid la 4% cotă de piață și a fost la fel de rapid considerat de presă un succes. Greșit. După câteva luni a coborât la 1%. Ceea ce au uitat oamenii de marketing să ia în considerare a fost factorul curiozității. Oamenii erau curioși referitor la o cola clară, dar apoi au decis că o coca-cola maro avea un gust mai bun. (Nici o surpriză.)

Nu crede tot ce spun specialiștii în cercetare de piață

Se poate ca cercetătorii să promită să dezvăluie atitudini, dar atitudinile nu sunt un element fundamental pe baza căruia să se poată prezice comportamentul. De cele mai multe ori oamenii vorbesc într-un fel, dar reacționează în alt fel.

Scanned with OKEN Scanner

Cu 40 de ani în urmă, DuPont a comandat un sondaj în care 5.000 de femei au fost oprite în drumul lor spre supermarket și întrebate ce se așteaptă să cumpere.

Dacă te-ai fi bazat doar pe acele descoperiri, ai fi fost într-un mare necaz.

De ce? Deoarece cei care puneau întrebări verificau apoi achiziițiile aceloraşi femei când *ieşeau* din magazin. În ceea ce priveşte categoriile de produse pe care se aşteptau să le cumpere, doar trei din zece cumpăraseră brandul specific pe care au spus că-l vor lua. Şapte din zece cumpăraseră alte branduri.

Un alt exemplu clasic este studiul făcut de Xerox înainte să lanseze pe piață copiatorul cu hârtie simplă. Concluzia a fost că nimeni nu ar plăti 5 cenți pentru o copie pe hârtie simplă când puteau obține o copie Thermofax pentru un cent şi jumătate.

Xerox a ignorat studiul şi restul este istorie.

Trebuie să obții nişte instantanee ale minții

Ceea ce vrei de fapt să obții este un instantaneu rapid al *percepțiilor* care există în minte. Nu al gândurilor profunde, nu al sugestiilor.

Ce urmăreşti sunt punctele tari şi punctele slabe perceptuale ale tale şi ale rivalilor tăi, aşa cum există ele în mințile consumatorilor din publicul-țintă.

Modul nostru preferat de cercetare este să aliniem atributele de bază care înconjoară o categorie şi apoi să-i rugăm pe oameni să facă un top pe o scară de notare de 1 la 10. Acest lucru este făcut pe o bază care cuprinde toate firmele concurente. Obiectivul este acela de a stabili cine deține acea idee sau concept într-o categorie.

Să luăm exemplul pastei de dinți. Există în principiu şase atribute care înconjoară acest produs: prevenirea cariilor, gustul, înălbirea, protejarea respirației, ingredientele naturale şi tehnologia

Scanned with OKEN Scanner

avansată. Cei de la Crest şi-au construit brandul pe protecția împotriva cariilor, Aim pe gust, UltraBrite pe înălbire şi Close-Up pe protejarea respirației. Mai recent, Tom's of Maine se bazează pe ingredientele naturale, iar Mentadent a devenit un jucător major cu bicarbontul de sodiu şi tehnologia cu peroxid.

Toți dețin un atribut.

Trucul este să-ți dai seama dinainte ce atribut ai vrea să existe în mintea consumatorului. Cercetarea ar trebui să aibă rolul unei hărți cu ajutorul căreia să pătrunzi în acea minte şi să afli percepțiile pe care publicul le are asupra firmelor concurente.

Trebuie să observi în ce direcție se îndreaptă lupta

Să facem o analogie între un bețiv, un stâlp de felinar şi un marketer.

Bețivul foloseşte stâlpul de felinar mai degrabă pentru sprijin decât pentru iluminat. Cum utilizează marketerul cercetarea?

Cercetarea trebuie să ilumineze scena. Nu să sprijine ideea momentului. Şi cu siguranță nu pentru a rezolva problema cu acuratețe.

Apreciatul istoric Barbara Tuchman a spus:

> Cele mai multe persoane nu vor avea încredere în ceea ce nu se potriveşte cu planurile lor sau cu aranjamentele lor anterioare. Punctul slab al informărilor este că raționamentul interpretului nu este unul corect şi că acest raționament este produsul unui amestec confuz de prejudecăți şi moduri de gândire individuale, sociale, financiare şi politice.

Scanned with OKEN Scanner

Una dintre sarcinile cele mai grele pentru un marketer din ziua de azi este să vadă în ce direcție se îndreaptă războiul, nu doar unde s-a ținut acel război.

„Curajul devine cu atât mai rar, cu cât este rangul mai înalt“, spune Clausewitz.

Este necesar ca un marketer curajos să se ridice deasupra prejudecăților existente referitoare la modul în care cu toții privim cercetarea și informațiile.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 19

Puterea poziționării cu ajutorul PR-ului

Companiile din America cheltuiesc în prezent mai mult de un miliard de dolari pe acțiunile lor de PR.

Sunt niște fonduri ce nu pot fi trecute cu vederea. Cele mai multe dintre aceste programe nu sunt însă dedicate exclusiv poziționării. Sunt programe care vizează strict apariția în presă, măsurate în principiu din punct de vedere cantitativ.

Capcana măsurării cantitative a spațiului de PR

Relațiile publice sunt greu de măsurat. Metoda cea mai acceptată este abordarea „avoirdupois" (în traducere literală, „în funcție de greutate"). Tăieturile din ziare sunt strânse și date conducerii. Casetele audio și cele video sunt editate împreună în role lungi. În mare, conținutul este irelevant. *Greutatea* este tot ceea ce contează.

Din fericire, conducerea nu este foarte atentă. Dacă un raport pare să cântărească un număr considerabil de grame, munca este considerată oficial ca fiind „foarte bună".

Scanned with OKEN Scanner

Dar un raport care să conțină activitatea de relații publice poate cântări puțin și să aibă totuși o eficacitate foarte mare, dacă fiecare apariție în presă sprijină și consolidează poziția.

Poziționarea în PR

În ciuda acceptării copleșitoare a conceptului de poziționare de către comunitatea de advertising, este posibil ca acesta să ajungă să joace un rol și mai mare în relațiile publice.

Motivul este evident. Poziționarea este în principiu o strategie de tip „împotrivă". Adică în mod normal îți poziționezi compania sau brandul *împotriva* altei companii sau a altui brand.

Și, așa cum știe fiecare editor, ceea ce *sprijini* tu nu sunt știri. Lucrurile *împotriva* cărora ești sunt cele care fac știrile. Ralph Nader a devenit faimos nu prin faptul că a pledat pentru fabricarea unor mașini mai sigure, ci pentru că a atacat de unul singur cea mai mare corporație din lume. Din păcate pentru Ralph, el este în principiu „împotriva" tuturor lucrurilor. A devenit previzibil, și-a pierdut toată valoarea pe care ar fi reprezentat-o pentru știri și a devenit invizibil.

Vești proaste pentru domnul Nader, deoarece, așa cum spune Daniel Schorr, un om de știri cu experiență, „În această societate de comunicare în masă, dacă nu exiști în media, practic nu exiști deloc".

Faptul că ești împotriva unei idei sau a unui concept (nu neapărat a altei companii) reprezintă un capital care poate fi tradus prin publicitate. Editorii încurajează controversa. Cititorii și telespectatorii o adoră. Controversa este un instrument care poate transmite mesajul către minte. Să nu-ți fie niciodată teamă să o exploatezi. Așa cum a recunoscut odată David Ogilvy, un guru în advertising, „Cam de șase ori mai mulți oameni citesc un articol obișnuit decât

Scanned with OKEN Scanner

o reclamă obișnuită. Editorii comunică mai bine decât oamenii de publicitate."

Este nevoie de: obiective de marketing

Totuşi, în trecut, multe programe de relații publice nu au fost eficiente din punct de vedere al marketingului. Şi este uşor să observi de ce. În PR, lipsa inerentă de control asupra materialelor ce vor fi tipărite conduce adesea către o lipsă de direcție. Aşa cum spunea un reputat specialist în PR, „Pentru advertising plăteşti. Pentru PR te *rogi*."

Disciplina pe care poziționarea o poate aduce unui program de publicitate poate face o diferență enormă în ceea ce priveşte rezultatul.

Totuşi, pentru ca poziționarea să funcționeze în PR, accentul trebuie să se schimbe, de la simpla apariție a numelui în ziar la îndeplinirea obiectivelor de marketing.

(Multe companii proeminente nu au nevoie de o expunere mai mare. Au nevoie de mai puțină expunere în media, dar mai bine direcționată.)

În domeniul PR-ului, anonimitatea este o resursă. Poate fi uşor risipită de prea multă publicitate. O companie necunoscută cu un produs necunoscut are mult mai multe de câştigat din PR decât o companie veche cu un produs foarte bine cunoscut.

„Nu ai niciodată o a doua şansă", a spus cineva odată, „să faci o primă impresie bună."

Publicitatea este ca mâncarea. Nimic nu omoară apetitul la fel de mult ca o masă copioasă. Şi nimic nu omoară potențialul de PR al unui produs la fel de mult ca o poveste prematură. Sau o plasare greşită la televizor.

Scanned with OKEN Scanner

Publicitatea pe primul loc; advertisingul pe locul al doilea

Expunerea neplanificată şi inoportună distruge potențialul de publicitate al unui nou produs sau concept.

Regula generală este: PR-ul primul, advertisingul al doilea. (PR-ul plantează sămânța. Advertisingul strânge recolta.)

Adevărul este că advertisingul nu poate declanşa un foc. Îl poate doar împrăştia după ce a fost pornit. Ca să obții ceva din nimic, îți trebuie validarea pe care o aduce susținerea unei terțe părți.

Este ca şi cum te-ai duce la tocilarul cartierului şi l-ai întreba ce calculator ar trebui să cumperi. Sfatul lui va valora mai mult decât toate reclamele pe care le-ai văzut, deoarece el este „obiectiv". (Nu-şi urmăreşte propriile interese.)

Când o companie foloseşte poziționarea ca strategie de bază în advertising, atunci are sens să folosească pur şi simplu strategia de poziționare şi în PR-ul său. Mai ales că PR-ul ar trebui să preceadă advertisingul.

Producătorul de bere Samuel Adams avea o afacere mică şi nu-şi putea permite programe costisitoare de advertising. Se putea poziționa ca o bere locală de calitate superioară. A câştigat testele de degustare din Boston, apoi Tasteoff-ul din Denver pentru producătorii de bere la nivel național, beneficiind de o publicitate majoră în tot acest timp.

Acele scrisori de recomandare şi susțineri ale unei terțe părți au dat rezultate. Astăzi, Sam Adams are un buget de advertising de milioane de dolari. Şi totul a început cu PR-ul.

De cele mai multe ori nu se întâmplă însă aşa. Agențiile de advertising şi agențiile de PR se consideră rivali. Pentru atragerea clientului şi a banilor acestuia. Departamentele interne concurează în acelaşi fel.

Scanned with OKEN Scanner

Această rivalitate internă secătuieşte puterea multor programe corporatiste dedicate unui produs. Advertisingul porneşte prea devreme şi ucide mult din potențialul de PR. Iar PR-ului îi lipseşte un concept de poziționare, aşa că nu pregăteşte nimic din ceea ce ar putea exploata ulterior advertisingul.

Este nevoie de o schimbare fundamentală în modul în care advertisingul şi programele de relații publice sunt planificate. Programele ar trebui să fie mai degrabă *liniare* decât *spațiale*.

Un salt rapid imediat versus o creştere înceată

Într-un program special conceput, elementele încep împreună, dar într-un spațiu diferit (relațiile publice, advertisingul, promoțiile de vânzări etc.). Acesta este modul tipic în care cele mai mult programe sunt demarate. Un salt rapid imediat, dacă doreşti.

Dar când fumul se dispersează, când emoția lansării inițiale se termină, de obicei nu s-a schimbat nimic. Atitudinea potențialului client este aceeaşi ca şi înainte.

Într-un program linear, elementele se desfăşoară de-a lungul unei perioade de timp. Avantajul, desigur, este că se pot consolida unul pe altul. Creşterea înceată care conduce către o mare schimbare în mintea potențialului client.

Problema cu cele mai multe programe spațiale este că ele nu duc nicăieri. Nu există o desfăşurare de elemente, nu există dramă, fără emoția gen „ce se va întâmpla în continuare?". Nu există un punct culminant.

De aceea, începutul unui nou an marchează de obicei începutul unui nou program spațial. Cu noi obiective, o nouă strategie, o nouă temă de advertising.

Scanned with OKEN Scanner

Această schimbare anuală este chiar reversul unei strategii bune de poziționare. Mai mult decât orice, poziționarea de succes necesită „consistență". Trebuie să te ții de ea, în fiecare an.

Un program linear te ajută să obții această consistență. Creșterea graduală a unei idei sau a unui concept oferă destul timp pentru ca partea din program aferentă relațiilor publice să fie complet dezvoltată.

Programul linear de la Lotus

Programul de repoziționare de la Lotus care a fost descris în capitolul 8 este un exemplu clasic de poziționare care a început cu PR-ul și a continuat cu advertisingul.

În decurs de câteva luni, presa a stabilit că acest concept de „groupware" este un element relevant, exemplificând cu succesul lui Notes ca o dovadă a importanței sale în continuă creștere. O trecere în revistă a titlurilor din presa de specialitate subliniază în mod clar această idee:

> *The Wall Street Journal*: „Lotus Development se bazează pe Notes ca să scrie istorie. Firma promovează produsul Groupware, care nu este chiar atât de nou, dar care în sfârșit prinde la public."
> *Fortune*: „Groupware poate reuni toată lumea dintr-o companie într-un singur act."
> *Business Week*: „Lotus Notes beneficiază de multă atenție. Utilizatorii laudă groupware, iar firmele concurente se chinuie să-i prindă din urmă."
> *Information Week*: „Groupthink preia conducerea. Lotus se bucură, deoarece Microsoft și WordPerfect se înclină în fața lui Notes."
> *Fortune*: „De ce Microsoft nu poate opri Lotus Notes."

Scanned with OKEN Scanner

Advertisingul pentru Notes nu a apărut cu adevărat până în 1994, la doi ani după demararea programelor de PR.

PR-ul a declanşat focul şi a pornit procesul de repoziționare.

Comparație între fondurile mutuale care au comision şi cele fără comision

Războiul fondurilor mutuale ar putea fi considerat una dintre luptele de marketing mai puțin cunoscute din America. Este dat între fondurile vândute de brokeri (fonduri cu comision) şi acelea vândute direct prin advertising (fonduri fără comision).

Ne-am implicat în această bătălie la solicitarea brokerilor. Chiar înainte să ajungem la prima întâlnire, ştiam exact ce problemă au aceştia. Pur şi simplu, ei permiseseră ca terminologia aferentă fiecărui fond în parte să fie stabilită.

Acest lucru a înclinat balanța în favoarea fondurilor fără comision.

Comisiile formate din brokeri, instituite pentru a elabora un program de apărare, doreau de fapt să justifice taxele inutile şi exorbitante. Nu aveam o misiune foarte confortabilă.

Potențialii clienți vor să creadă că pot cumpăra un fond mutual pentru nimic.

Schimbă întrebarea

Singura strategie adevărată deschisă fondurilor cu comision vândute de brokeri a fost segmentarea pieței şi schimbarea întrebării. Am denumit-o strategie de „îngustare a focusului".

Scanned with OKEN Scanner

Trucul a fost exploatarea diferenței dintre investitorii activi, de tip „do-it-yourself", și investitorii mai pasivi, de tip „nu sunt atât de sigur".

Direcționează-i pe investitorii activi către fondurile fără comision. Urmărește-i agresiv pe investitorii pasivi, pentru că sunt cei mai buni potențiali clienți.

Așa că strategia a luat următoarea formă:

> În fonduri mutuale, întrebarea nu este dacă să optezi pentru un fond care percepe comision sau pentru unul fără comision.
> În fonduri mutuale, întrebarea este dacă primești ajutor sau nu primești ajutor.

Ideea a fost să se admită că unii oameni nu au nevoie de foarte mult ajutor. Au timpul, cunoștințele și interesul necesare pentru a scormoni prin cele 400 de fonduri mutuale existente.

Dar alții au nevoie de ajutor la analizarea cifrelor referitoare la performanță, la urmărirea tendințelor, ajutor pliat pe nevoile lor de investiții personale.

Concluzia: fondurile mutuale vândute de brokeri îți oferă întotdeauna *suport*.

Este nevoie de: scrisori de recomandare de la o terță parte

Acesta a fost un program de poziționare ce avea nevoie la rândul lui de un program agresiv de PR care să stabilească strategia de „ajutor". De aceea, primul lucru pe care l-a făcut grupul a fost să stabilească un „forum al fondului mutual", al cărui obiectiv a fost

Scanned with OKEN Scanner

să apeleze la PR ca să informeze mai bine publicul format din investitori care este diferența dintre faptul că primesc ajutor sau nu.

Primele rezultate arată puterea unui program de PR direcționat către poziționare:

> *Financial Planning*: „Investirea în fondul mutual este simplă, dar este şi foarte sofisticată. Acum este timpul să oferim investitorilor ajutor."
>
> *National Underwriter*: „Scopul programului unei noi organizații este acela de a clarifica piața fondurilor mutuale, din ce în ce mai complexă."
>
> *New York Newsday*: „Consilierii financiari şi specialiştii în planificare îi pot ajuta pe cei care nu au timpul sau cunoştințele necesare să caute prin cele 5.000 de fonduri de pe piață."
>
> *The Detroit News*: „Consilierii financiari calificați sunt la curent cu schimbările pieței, cu portofoliile şi cu nevoile clienților."
>
> *Boston Herald*: „Suntem de acord că nu există o diferență foarte mare între fondurile care percep comision şi cele fără comision. Credem că problema ar trebui să se pună în felul următor: investitorul are nevoie de ajutor sau nu?"

După cum poți vedea, brokerii începuseră să primească un oarecare „ajutor" din partea presei.

Media îți poate lua totul

Susținerile unei terțe părți nu reprezintă garanții pe viață. Ceea ce a dat media, tot media îți poate lua.

Scanned with OKEN Scanner

Gânește-te la marele și puternicul Intel Corp., compania iubită de presă, de facultățile de business, de comunitatea financiară și de utilizatorii de computere. Pe de altă parte, o companie cu un potențial de advertising uriaș.

Reacția incredibilă și arogantă a lui Intel vizavi de defectele cipului Pentium a transformat o problemă tehnică într-un coșmar de PR.

Care au fost gafele? Inițial, Intel a negat că problema există. Când au fost prezentate dovezi de necontestat că există o problemă, a minimalizat importanța. Apoi, aclamatul lor CEO a pretins că nimeni nu-i spusese cât de prost mergeau lucrurile.

În cele din urmă, Intel a acceptat să înlocuiască cipurile cu defecte. Dar a fost puțin prea târziu.

Presa a avut foarte mult de lucru pentru a demonta sacrul Intel. Mai întâi, presa din domeniu, apoi presa științifică, presa de business și cea financiară, iar la sfârșit principalele reviste și ziare de interes general. (De obicei, exact acoperirea în media pe care ar dori cineva să o aibă!)

Mai târziu, Intel a coborât pe nesimțite prețurile la cipul Pentium.

Lecțiile? 1) Poziția ta nu este niciodată sacră în ceea ce privește media. 2) Tuturor le place să vadă cum cade peștele cel mare.

Nu-ți ignora reputația, responsabilitatea sau credibilitatea. Dacă abuzezi de ele, le pierzi.

Pe de altă parte...

Dacă înțelegi realitatea și severitatea crizei, dacă preiei repede controlul și dacă te miști decisiv, poți mobiliza toate mijloacele de informare astfel încât să-ți ia apărarea.

Scanned with OKEN Scanner

Ia în considerare potențialele pagube ale unei rechemări la verificare a produsului. În vara lui 1993, 400.000 de proprietari de automobile Saturn au fost chemați la reprezentanțele producătorului pentru verificări. Reparația era necesară pentru că un fir neizolat ar fi putut face un scurtcircuit, iar motorul putea lua foc. Costul pentru companie a fost de mai mult de 11 milioane de dolari, dar reparația a fost gratuită pentru proprietari. Și rechemarea voluntară a fost orchestrată cu precizie și inteligență.

Directorii companiei s-au grăbit să controleze pagubele făcute imaginii Saturn apărând pe TV ca să explice problema. Compania a autorizat dealerii să cheltuiască bani pe mâncare, sucuri, mașini închiriate, transport din partea firmei și chiar pentru reparații acasă la proprietarii care nu puteau ajunge la reprezentanțele Saturn.

De fapt, rechemarea a fost transformată într-un succes din punct de vedere al satisfacerii clienților, un exemplu perfect al motivului existenței pe piață a lui Saturn.

Așa că, dacă abuzezi de ceva, pierzi acel lucru.

Dar, dacă ești atent, îl poți păstra.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 20

Şase capcane de poziţionare

În cei aproape 15 ani de când am contribuit în calitate de coautor la lucrarea *Poziţionarea: lupta pentru un loc în mintea ta*, am văzut *multe* lucruri care au mers prost, chiar şi cu cele mai bine întocmite planuri. Aşa că, de data asta, va merita să aloc un capitol pentru ceea ce *poate* merge prost în dezvoltarea şi menţinerea unei strategii de poziţionare.

În continuare vă prezint cele şase capcane ale poziţionării, aflate în spatele majorităţii programelor eşuate.

1. Factorul lucrurilor evidente

Cele mai multe concepte de poziţionare sunt dureros de evidente. De fapt, spunem că procesul de poziţionare este o căutare a ceea ce este evident. Ce este evident în interiorul companiei va fi evident şi în minţile clienţilor şi potenţialilor clienţi.

Poziţia evidentă a celor de la Coca-Cola este a ceea a „gustului autentic". Au inventat categoria ca să facă astfel ca toate celelalte sucuri cola să pară nişte imitaţii. Este ideea evidentă pe care ar trebui să o folosească pentru totdeauna. „Întotdeauna Coca-Cola" nu este altceva decât o dorinţă de-a lor. De fapt, în ceea ce priveşte vânzările din supermarket, în jumătate din cazuri este vorba despre *Pepsi*-Cola.

Scanned with OKEN Scanner

Aşa că de ce Coca-Cola continuă să se îndepărteze de strategia sa evidentă? Deoarece, din păcate, mintea de marketing are tendința de a gândi că evidentul este prea simplu. Nu e destul de clar. De asemenea, deoarece ideile evidente care au tendința de a se păstra într-o companie pentru mai mult timp nu par incitante. Reprezintă ceva vechi.

Cei de la KPMG Peat Marwick erau foarte conştienți de faptul că sunt lideri la nivel global. Nu au văzut niciodată acest lucru ca o strategie de poziționare. Prea evident.

În mod similar, cei de la Lotus erau foarte conştienți de ideea de groupware. Ideea apăruse şi în revista *Business Magazine*. Tot ce am făcut a fost să subliniem acest lucru şi să le arătăm cum să-l folosească.

Carvel a avut la îndemână strategia „brutăria de înghețată". Doar că nu erau siguri că o pot materializa. Simplu.

O mare parte din poziționare se bazează pe un bun simț fundamental. Problema este că marketerii nu au încredere în bunul simț la fel de mult cum au încredere într-un studiu complex.

Să nu-ți fie frică să accepți ceea ce este evident.

2. Factorul viitorului

Multe idei puternice de poziționare sunt construite în funcție de ceea ce se va întâmpla în viitor.

Cu alte cuvinte, în timp ce o companie vede valoarea unei strategii pentru afacerea de azi şi de mâine, nu este atât de sigură că va rezista şi în viitor. Ar vrea o idee care va reuşi să însoțească un plan viitor, deşi încă neformulat.

La o întâlnire cu managementul tehnic de la Xerox, prevedeam că imprimantele laser vor reprezenta în viitor o mare afacere. „Lasergrafie", ca o continuare la „xerografie".

Scanned with OKEN Scanner

După prezentare, un inginer care făcea parte din managementul superior s-a ridicat şi a declarat că imprimantele laser erau ceva învechit. Lucraseră la ele mai mulţi ani. Le trebuia o idee care cuprindea atât prezentul, cât şi viitorul. Când am întrebat politicos ce conţinea viitorul, el a anunţat cu mândrie „tehnologia de imprimare *ion deposition*".

Tot ce am putut să spun a fost: „Să ne bazăm pe imprimarea cu laser azi şi, când sunteţi pregătiţi, vă veţi putea baza şi pe imprimarea cu ioni." (Prin acea remarcă n-am reuşit să par decât un deştept cu gura mare. Sfârşitul vânzării.)

Găsirea succesului de azi este ceea ce trebuie să te îngrijoreze mai întâi. Dacă faci acest lucru, există şanse mult mai mari să ai nişte bani de cheltuit mâine.

O observaţie pe care am auzit-o de foarte multe ori este: „Nu vreau să devin o nişă. Vreau să-mi păstrez deschise opţiunile viitoare."

Crede-mă, dacă *nu devii o nişă* în mintea clientului, opţiunile tale viitoare vor fi destul de limitate.

3. Factorul drăgălăşeniei

Nu fi drăguţ. Spune-o direct. Este dureros să vezi o companie care trece prin procesul strategic şi apare cu o declaraţie simplă de poziţionare, apoi o predă oamenilor creativi şi îi priveşte pe aceştia cum o cosmetizează.

Ideile puternice au tendinţa de a prezenta lucrurile aşa cum sunt. Sunt directe, nu drăguţe.

Ideea „gândeşte la scară mică" de la Volkswagen a fost la fel de directă ca o săgeată.

Îndemnul „să conduci în siguranţă" de la Volvo este simplu şi direct.

Scanned with OKEN Scanner

Astăzi, faimoasa campanie de la Avis, în care compania se prezintă ca fiind pe locul al doilea, care a fost odată numită „un progres creativ", arată ca şi cum a fost luată direct dintr-un plan de afaceri. „Avis este numărul 2 în închirierea de maşini. De ce să ne alegi pe noi? Pentru că noi ne străduim mai mult."

Programul curent Hertz este la fel de inteligent prin faptul că este direct: „În închirierea de maşini, există numai Hertz."

Asta înseamnă să spui lucrurilor pe nume.

Odată, în timp ce colaboram cu reprezentanții unei bănci pentru a elabora o strategie, am descoperit că banca era lider în împrumuturile pentru administrarea micilor afaceri. Cele mai multe dintre acele împrumuturi, după cum am aflat, erau acordate imigranților sosiți de curând în America şi care îşi înfiinţau firme. Oameni care urmăreau visul american al succesului.

Strategia de poziționare recomandată a fost simplă şi directă. Această bancă a fost „casa visului american".

Tuturor le-a plăcut ideea şi a fost predată unei agenții pentru implementare. Când am văzut-o din nou, devenise: „Mizăm pe visele voastre."

Drăguț... *dar nu foarte exact.*

4. Factorul potențialului erou

Potențialii eroi pot reprezenta o problemă enormă pentru o strategie de poziționare. Este valabil mai ales în marile organizații, în care există un număr foarte mare de oameni care concurează pentru a atrage atenția directorului general.

Aceştia sunt oamenii care trec fiecare decizie prin prisma planurilor personale, în loc să se gândească la obiectivele companiei. Întrebările pe care şi le pun lor înşişi sunt de genul: „Mă va pune

Scanned with OKEN Scanner

într-o lumină bună?", „Voi primi laude?", „Dacă dă greş, cum mă va afecta?"

Acest tip de atitudine produce ceea ce eu numesc „gândire dinspre interior către exterior". Deciziile sunt luate pe baza a ceea ce se întâmplă în interiorul organizaţiei. Pentru ca raţionamentul de poziţionare să funcţioneze, trebuie să fie unul „din exterior către interior". Cu alte cuvinte, iei decizii bazându-te pe ce se întâmplă în exterior, pe piaţă.

Aşa cum scria Peter Drucker, un adevărat geniu al managementului, „În ce afacere mă aflu? La întrebare se poate răspunde doar privind afacerea din exterior, din punctul de vedere al clientului şi al pieţei."

Potenţialii eroi sunt subiectivi. Oamenii buni de marketing sunt obiectivi.

Deciziile subiective au tendinţa de a fi unele proaste, de vreme ce se bazează mai mult pe dorinţe şi mai puţin pe realitate. Iată cum poţi detecta potenţialii eroi, dar şi câteva trucuri legate de modul în care să-i ocoleşti înainte să aibă şansa să pătrundă în programul tău.

În general, există două tipuri.

Noul venit

Probabil că atunci când este numit în funcţie un nou CEO sau un nou şef de departament, ai de-a face cu un potenţial erou. Evident, orice idee care exista înainte ca el să vină în firmă este suspectă. Foarte multe programe de poziţionare au fost distruse deoarece noul venit vroia să impună propria soluţie la o problemă, doar ca să „dea bine".

Întrebările care îţi sunt adresate după ce ai prezentat propriul program sunt în general cel mai bun indiciu prin care să-ţi dai

Scanned with OKEN Scanner

seama că ai de-a face cu acest tip de persoană. Dacă auzi „Ai cercetat asta?“ sau „Ai studiat și alte idei?“, s-ar putea foarte bine ca programul tău să aibă probleme.

Singura șansă să eviți acest tip de capcană este să încerci să *nu*-ți vinzi ideile. De fapt, te sfătuiesc să le vinzi cât mai puțin, indicând în mod deliberat faptul că această strategie nu a fost bine primită de directorul care a fost înlocuit. În acest fel, îi dai noului venit o șansă de a fi eroul, luând în calcul o idee pe care alții au ignorat-o.

Cel care vrea să urce pe scara ierarhică

Dacă te ocupi pur și simplu de brandul tău și, deodată, un director oarecare vine cu o idee strategică la tine în birou, s-ar putea să ai de-a face cu genul acela de persoană care vrea să urce pe scara ierarhică.

Cel mai probabil este vorba despre un potențial erou care simte că are nevoie de o mișcare foarte vizibilă ca să obțină postul superior, contribuind prin urmare cu „o mare idee“ la eforturile tale. De vreme ce este un raționament care pleacă din interior pentru a ajunge în exterior, probabil că este unul greșit. Așa că fii atent la aceste „contribuții“. Pot fi ca niște grenade. Îți pot exploda în față.

Trucul este să găsești o cale de a le dezarma înainte să facă vreo pagubă. Un mod prin care poți face acest lucru este să aduci oameni din exterior care să evalueze strategia propusă de asemenea persoane, împiedicând astfel dezastrul. (Cei care vor să urce pe scara ierarhică se supără foarte tare pe directorii juniori care le dezaprobă ideile.)

Exact așa s-a întâmplat în momentul în care ni s-a cerut să evaluăm o problemă strategică la una dintre cele mai mari companii

Scanned with OKEN Scanner

producătoare de bunuri de larg consum din America. Am studiat cu atenție procesul şi am prezentat câteva sfaturi. Pe parcurs, am discreditat ideea unui director de top. Nu s-a mai auzit niciodată nimic de acea idee.

Din păcate, această poveste nu a avut un final fericit. Managerul de brand a înregistrat pe casetă prezentarea şi a distribuit caseta în interiorul companiei. Acest lucru probabil că l-a stânjenit pe cel care dorea să urce pe scara ierarhică când şi-a văzut ideea respinsă într-un asemenea mod.

Nu am mai fost sunați până la urmă. Acea casetă i-a explodat în față.

5. Factorul cifrelor

Dacă trăieşti în funcție de cifre, la fel vei dispărea.

În aceste zile, Wall Street este de cele mai multe ori duşmanul marketingului eficient. Deoarece se focusează pe câştigurile pe termen scurt, companiile îşi fac singure rău în eforturile lor de a raporta o creştere a vânzărilor şi profituri din ce în ce mai mari.

Poziționarea este un proces pe termen lung, nu pe termen scurt. Este nevoie de timp şi de bani pentru ca lucrurile să iasă bine. Dacă nu incluzi aceste elemente în program, pur şi simplu nu vei reuşi.

După părerea mea, nimic nu ilustrează mai bine această problemă decât o întâlnire pe care am avut-o cu o divizie a uneia dintre cele mai renumite companii de medicamente din America.

Sarcina mea a fost să petrec câteva zile într-o întâlnire de grup cu oamenii de marketing, în care se discuta despre planurile de business pentru anul următor. Se puneau întrebări stupide, dar evidente.

Un tânăr inteligent a început să vorbească despre obiectivul său, acela de a creşte cu 15% vânzările. Imediat după aceea, a

Scanned with OKEN Scanner

vorbit despre intrarea pe piață a unei firme concurente noi, ce părea amenințătoare.

L-am oprit imediat și l-am întrebat exact modul în care ar fi putut să crească vânzările în acel tip de mediu competitiv. Mi-a spus că printr-o extindere de linie, câteva arome noi adăugate produsului și ceva schimbări.

Când i s-a cerut în mod expres să detalieze aceste acțiuni, a recunoscut că cifra referitoare la creșterea vânzărilor nu era realistă, dar a spus că șeful șefului său îl pusese să menționeze acel procent în planul lui. (Am început să simt o adiere de Wall Street.)

Din cauza agitației pe care am cauzat-o, după trei săptămâni am primit un telefon de la șeful șefului. Vroia să participe la o sesiune similară. Același lucru s-a întâmplat, doar că, de data asta, marele șef m-a luat de o parte și mi-a explicat încet că totul era cauzat de șeful *lui*, marele CEO. (Acum *am știut sigur* că era vorba despre Wall Street!)

Marketingul este *în realitate* un exercițiu. Nu poți permite ca cifrele pe care oamenii *vor* ca tu să le obții să-ți afecteze deciziile. Să urci în fiecare an nu este realist. Uneori, având în vedere concurența dură care există, chiar și stagnarea este o realizare majoră.

Implementarea variațiilor nesfârșite de produse, doar ca să crești vânzările, aglomerează pur și simplu rafturile și schimbă balanța puterii către retailerul care deține spațiul de raft. (Gândește-te doar la culoarul cu produse pentru răceală și tuse din supermarketul tău obișnuit. Există atât de multe variante că nici măcar nu poți găsi ceea ce cauți.)

Crearea extensiilor nesfârșite de linie, doar ca să ajungi pur și simplu la niște cifre mai mari, compromite pur și simplu percepțiile de brand și deschide ușa pentru concurența specializată. În domeniul berii există bere light, dry, draft și acum bere cu gheață. Nu este de mirare că singura creștere apare în segmentul micilor producători de bere.

Scanned with OKEN Scanner

Trebuie să-ți poziționezi şi să-ți implementezi corect programele, iar cifrele vor apărea după aceea. Trebuie să ai însă puțină răbdare.

6. Factorul micilor ajustări

Drumul către haos este pavat cu îmbunătățiri.

În toți aceşti ani în care am lucrat în domeniu, nu am văzut niciodată un om de marketing care să preia o nouă sarcină, să se uite prin împrejur şi să spună: „Lucrurile arată destul de bine. Să nu atingem nimic."

Dimpotrivă. Toți oamenii de marketing cu sânge în vene vor să intre şi să înceapă să îmbunătățească lucrurile. Vor să-şi lase amprenta. Nu ar fi corect să stea pur şi simplu acolo.

Când într-o companie lucrează mulți oameni de marketing, trebuie să te aştepți la ajustări nesfârşite aduse unui brand. Procedează aşa ca să nu se plictisească.

Cineva care se ocupă de şamponul Prell spune: „Hei, de ce nu adăugăm un Prell albastru la linia noastră de Prell verde?" Desigur că asta ignoră percepția consumatorului, aceea că, dacă nu este verde, nu poate fi Prell.

O idee proastă.

Cineva de la brandul Pepsi spune: „Hei, de ce nu profităm de mania purității noii epoci şi să nu lansăm un Pepsi limpede? O să-l numim Pepsi Crystal." Desigur că acest lucru ignoră percepția consumatorului că, dacă nu este maro, nu va avea gust de cola.

O idee proastă.

La McDonald's, cineva spune: „Hei, să profităm de moda legată de pizza şi să adăugăm McPizza la meniu!" Desigur că acest lucru ignoră percepția consumatorului că în locurile unde se vând hamburgeri nu se pot şti prea multe despre cum se face pizza.

Scanned with OKEN Scanner

O idee proastă.

Cineva de la Anheuser-Busch spune: „Hei, de ce nu adăugăm bere cu gheață la linia noastră de produse?“ Desigur că acest lucru ignoră percepția consumatorului că berea nu este servită de obicei peste gheață.

Idei proaste.

Poziționarea trebuie să se alinieze la percepțiile din minte, nu împotriva lor. Ceea ce oamenii dintr-o companie percep ca „îmbunătățiri“ cauzează doar confuzie în mintea potențialului client.

În poziționare, o dată ce ai ridicat un brand la o anumită altitudine, ar trebui să te ghidezi după principiul „încet, atâta timp cât merge“.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 21

Oamenii potriviți la locul potrivit

La una dintre multele mele întâlniri pe probleme de strategie cu o mare companie din America, o tânără doamnă mi-a oferit ceea ce consider eu a fi unul dintre cele mai importante sfaturi pe care le-am primit vreodată cu privire la poziționare.

La sfârşitul unei prezentări, a venit la mine şi m-a felicitat în legătură cu ceea ce credea ea că a fost un raționament excelent.

Dar apoi m-a surprins spunându-mi că nu-mi voi vinde niciodată ideile de poziționare. Când am întrebat de ce, mi-a răspuns cu o observație simplă, dar extraordinară: „Nu vei avea niciodată în cameră oamenii potriviți".

A continuat să-mi explice că managerii de top nu se duc la întâlniri de genul acesta. Şi că ideile puternice se lovesc mereu de planurile personale ale cuiva. Acest lucru asigură dispariția timpurie a oricărui concept care trebuie să urce în organizație pentru aprobarea finală.

Avea dreptate. De-a lungul anilor am învățat că raționamentul excelent nu câştigă niciodată pe propriile merite. Dacă nu ai oamenii potriviți la locul potrivit, poziționarea eficientă devine în cel mai bun caz un concept îndepărtat, amânat pentru viitor.

Scanned with OKEN Scanner

Vechile vaci de muls

Primul tip de obstacol pe care o nouă idee de poziționare îl va întâlni este acela al unei vechi vaci de muls. Noile idei de poziționare au tendința de a fi construite pe noi ocazii, care pot pune uneori sub semnul îndoielii vechile afaceri. Rezultatul este rezistența opusă față de noile idei. Peter Drucker numește acest lucru „măcelărirea ocaziei de mâine pe altarul zilei de ieri".

La o întâlnire de la sediul unui mare producător de calculatoare, am susținut poziționarea noii linii de stații de lucru ca MP-uri sau mainframe-uri personale. Evident că acest lucru l-ar fi supărat pe șeful de la departamentul de mainframe, o afacere care avea încă profituri mari. La celălalt capăt al spectrului, șeful afacerii cu PC-uri s-ar fi plâns probabil și el.

Doar un CEO ar fi putut lua decizia de a urmări un concept care în mod potențial ar fi atacat cea mai mare vacă de muls. Și, de vreme ce nu era în cameră, nu a avut niciodată o șansă de a lua în considerare o strategie care, în ziua de azi, arată destul de bine, când te gândești la adoptarea pe scară largă a aparaturii de birou.

Cele mai de succes companii sunt destul de bune atunci când vine vorba să-și atace propriile vaci de muls. Gillette este un exemplu bun. Mai întâi, cei de acolo au eliminat aparatele de ras cu o singură lamă, din oțel inoxidabil și le-au înlocuit cu aparatul de ras cu două lame, care a avut un mare succes (Trac II). Apoi au atacat acea idee, apărând cu un aparat de ras cu două lame ajustabile (Atra). După aceea au lansat lama care diminuează șocul (Sensor). Și acum au ieșit pe piață cu o lamă sensor cu margini. Se numește Sensor Excel. Dacă vor avea o idee mai bună, o vor folosi împotriva celei vechi.

Scanned with OKEN Scanner

Vechile decizii proaste

O altă problemă cu lipsa oamenilor potriviţi la locul potrivit este fantoma vechilor decizii proaste.

Noile strategii se lovesc adesea de deciziile anterioare. În cei 25 de ani ai mei de experienţă în strategie, nimeni nu mi-a spus vreodată: „Ne bucurăm că ai sosit. Nu am făcut nimic în timp ce aşteptam să ajungi aici."

Evident că au făcut multe lucruri, unele dintre ele nefuncţionând prea bine. (Oamenii nu te cheamă când lucrurile merg bine.)

Din păcate, nimeni dintr-o mare corporaţie nu vrea să recunoască faptul că a luat o decizie proastă. Mai ales, o decizie *importantă* proastă. Acest lucru este valabil în principal într-o organizaţie care nu prea tolerează eşecurile. Drept urmare, aproape toţi manageriii de nivel mediu vor refuza să accepte ideile noi, care ar putea pune sub semnul întrebării vechile lor decizii.

Unde ai fost când am avut nevoie de tine?

Nu voi uita niciodată întâlnirea de la sediul unei companii de produse pentru birou, când am prezentat o strategie de poziţionare ce a pus sub semnul întrebării acţiunile ce urmau să fie aplicate în scurt timp, prin care se încerca comercializarea unei noi generaţii de sisteme de calculatoare. La sfârşitul întâlnirii, un director mai în vârstă m-a privit în ochi şi mi-a spus: „Unde ai fost când am avut nevoie de tine acum doi ani?" (În urmă cu doi ani această decizie proastă fusese trimisă consiliului director pentru aprobarea iniţială.)

Chiar dacă acest director şi-a dat seama acum că decizia era greşită, mi-a spunea că nu putea recunoaşte o greşeală de asemenea anvergură. De înţeles din acest punct de vedere, dar tragic pentru

Scanned with OKEN Scanner

companie. Mai ales când te gândești că o firmă concurentă a adoptat aceeași strategie și a construit în jurul ei o afacere de miliarde de dolari.

Doar un CEO ar fi fost îndreptățit să schimbe planurile, dar el nu se afla în cameră.

„Eu mă aflu la conducere aici"

O altă problemă pe care ai putea să o întâlnești este „ego-ul corporatist" al superiorilor tăi imediați sau al agenției de advertising cu care lucrezi. S-ar putea ca cei de acolo să aibă o problemă cu faptul că cineva din exterior face munca lor. „În definitiv", își va spune persoana respectivă, „*sunt* la conducere. Dacă accept raționamentul altcuiva, superiorii mei își vor schimba părerea despre mine."

Poate fi o situație dificilă. Am descoperit că, în loc să îndepărteze imediat o recomandare din „exterior", acest tip de persoană își adaugă în mod invariabil propriul raționament la situație. Își aduce propria contribuție, ca să zic așa. Ceea ce rezultă este o strategie modificată, care nu are nici o legătură cu cea inițială. Este ca și cum ai schimba rețeta unui tort. S-ar putea să arate la fel, dar sigur nu are același gust ca tortul inițial. (În special agențiile de advertising fac asemenea modificări.)

Cu cât persoanele cărora le faci prezentarea au funcții mai înalte în respectiva companie, cu atât mai puțin probabil te vei întâlni cu aceste tipuri de probleme referitoare la ego.

Scanned with OKEN Scanner

Sfat pentru cei precauţi

Dacă, dintr-un motiv oarecare, nu este posibil să aduni oamenii potriviţi în aceeaşi cameră, va trebui să găseşti un mod să implici în proces şi un CEO. Fără acea implicare, strategia ta nu va fi niciodată implementată corect. Deci trucul este să contruieşti cu grijă un caz cu care superiorii tăi să se simtă bine de vreme ce îl prezintă mai departe unui CEO.

De exemplu, la începutul prezentării tale ai putea include ceea ce eu numesc secţiunea „lumea s-a schimbat". Acest lucru comunică automat ideea că atunci când primele decizii au fost luate (corect sau greşit), au părut a fi corecte la acel moment.

Scopul acestui tip de limbaj este să domolească ego-urile mascând greşeala iniţială. De asemenea, ideea de schimbare a conjuncturii face ca totul să sune mai mult ca o decizie care ar trebui să fie analizată de un CEO.

Dar s-ar putea ca asta să nu fie de-ajuns.

Foloseşte o analogie

Decât să propui acea decizie care sună înspăimântător, ai putea-o prefaţa cu un caz de studiu analogic extras de undeva din istoria corporatistă.

În acest fel, spui „compania XYZ a încercat ceva asemănător şi nu a funcţionat". Nu uita să adaugi „e posibil, desigur, să nu ni se întâmple şi nouă".

Crede-mă. Când se confruntă cu greşelile altor persoane, oamenii devin mult mai obiectivi. Persoana căreia îi prezinţi propunerea, îşi va spune: „Cu norocul pe care îl am, asta ni se *va* întâmpla nouă. Mai bine i-aş arăta şi şefului."

Scanned with OKEN Scanner

Implementează încet

La final, implementează încet fiecare strategie dificilă de poziționare, mai ales dacă nu este vorba despre repoziționare.

Oamenii au nevoie de timp ca să se adapteze schimbării. Modificând lucrurile încetul cu încetul, reduci anxietatea care apare o dată cu modificarea dramatică a strategiei.

După cum a spus cineva odată: „Cei mai mulți oameni pot supraviețui în felul în care o făceau înainte. Foarte mulți o pot face și în noul mod. *Tranziția* este cea care te va ucide."

Cu mulți ani în urmă, Al Ries și cu mine i-am sfătuit pe cei de la Burger King să-i lase pe cei de la McDonald's să se ocupe de „Kiddieland" (tărâmul copiilor) și să repoziționeze Burger King ca locul în care vin adulții și tinerii. Asta ar fi însemnat să sacrifice o parte din piață în favoarea McDonald's, ca să nu mai menționăm eliminarea mobilierului tipic locurilor de joacă pentru copii din facilitățile pe care le ofereau în francizele lor.

Acest lucru ar fi reprezentat o mare schimbare de strategie și a creat instant un sentiment de anxietate. Singurul mod de a vinde această idee s-a bazat pe principiul „testează și implementează încet". Din păcate, „anxietatea" a câștigat în favoarea ideii de „încet" și ocazia a fost pierdută.

Totul indică faptul că „poziționarea" este un lucru serios. Pregătește direcția pentru strategia de afacere a unei companii. Iar în momentul în care sunt luate deciziile serioase, cei din conducerea superioară trebuie să se afle în cameră.

Afacerile sunt o luptă a ideilor care apar în mintea potențialului client. (Poziția mea față de poziția ta.)

Dacă nu ai o idee simplă care să facă o diferență și să-ți impulsioneze compania sau brandul, ar fi bine să ai un preț minunat.

Scanned with OKEN Scanner

Despre autori

În această carte captivantă, **JACK TROUT** ne vorbeşte din nou despre conceptul pe care l-a lansat în 1969 şi pe care l-a prezentat anterior în lucrarea *Poziţionarea: lupta pentru un loc în mintea ta.* Apreciatul autor este preşedinte la Trout & Partners LTD., o firmă de strategie de marketing din SUA, care a oferit consultanţă unor importante corporaţii cum ar fi AT&T, Merck, IBM, Southwest Airlines şi Warner-Lambert.

STEVE RIVKIN a lucrat cu Jack Trout timp de 15 ani, apoi şi-a fondat propria firmă de consultanţă în domeniul comunicaţiilor, în Midland Park, New Jersey. Rivkin & Asociates Inc. a lucrat pentru clienţi cum ar fi Chase Manhattan Bank, Monsanto, Pfizer's Howmedica Inc. şi Tiffany & Co.

Scanned with OKEN Scanner

Într-o societate care comunică în exces, poziționarea poate fi privită drept soluție la eforturile companiilor de a se impune pe piață. Este un concept fundamental în marketing, care creează și menține diferențe reale între branduri, la nivelul minții consumatorului.
Chiar dacă poziționarea implică și schimbări la nivel de produs (legate de nume, ambalaj etc.), ele nu vizează structura acestuia, ci sunt făcute în scopul de a asigura respectivului produs un loc bine definit și structurat în mintea consumatorului.

Veți afla toate mecanismele specifice procesului de poziționare sau, după caz, de repoziționare, prezentate de autori fie sub forma unor sfaturi directe, fie prin prisma studiilor de caz din domenii diverse (pentru o firmă de software, o companie producătoare de înghețată, o companie petrolieră, o emisiune de televiziune, o firmă de contabilitate sau pentru candidați politici).
Lucrarea de față este o lectură obligatorie și pentru specialiștii din companiile care și-au pierdut focusul în mintea consumatorului, prin extensii de linie sau diversificarea gamei de produse, și pentru cei din firmele care sunt nevoite să se adapteze în timp util schimbărilor pieței.

Scanned with OKEN Scanner

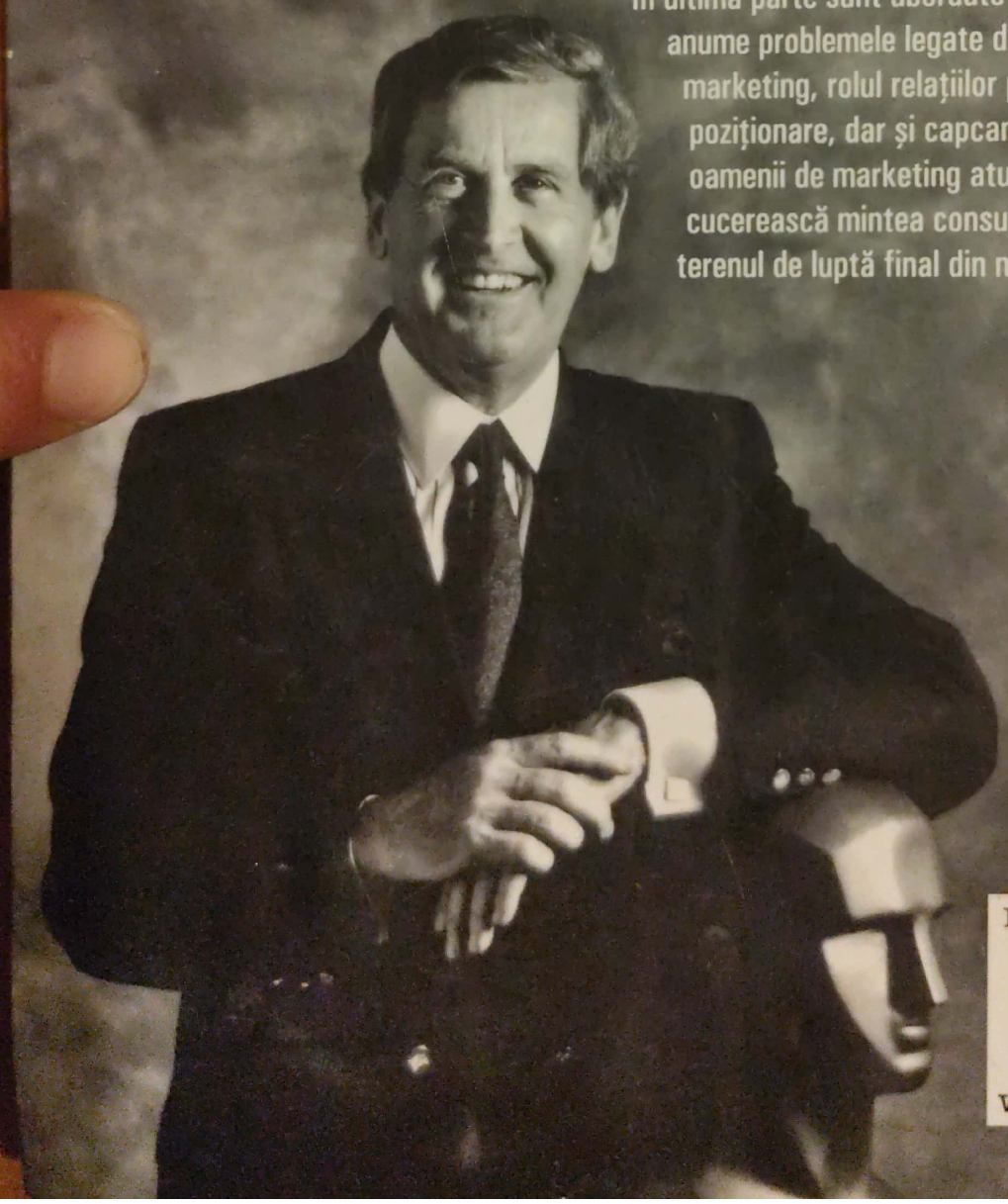
Brandbuilders este prima editură din România specializată în carte de marketing și advertising. Brandbuilders se adresează profesioniștilor din domeniu, celor pe care-i numim generic „constructori de branduri" (oameni de marketing, de publicitate, de media, manageri și oameni care-și construiesc propria afacere). Pentru toți aceștia, Brandbuilders va publica cele mai bune cărți și cei mai renumiți autori.

CĂRȚI PENTRU AFACEREA TA

Pornind de la principiul „Marketingul nu este o bătălie a produselor în sine, ci a percepțiilor pe care consumatorii le au asupra produselor", Jack Trout ne oferă o lucrare cu adevărat inovatoare, ce prezintă poziționarea dintr-o perspectivă inedită.

La început este descris modul în care funcționează mintea potențialului client (din punct de vedere al concepțiilor, influențelor sau al fixării informațiilor în memorie). Urmează apoi șase studii de caz referitoare la experiența pe care companii de primă mărime au avut-o în legătură cu procesul de poziționare și care accentuează latura practică a lucrării.

În ultima parte sunt abordate aspecte relevante, și anume problemele legate de nume, de cercetarea de marketing, rolul relațiilor publice în procesul de poziționare, dar și capcanele frecvente în care cad oamenii de marketing atunci când încearcă să cucerească mintea consumatorilor, până la urmă terenul de luptă final din marketing.



ISBN: 978-973-88156-1-2
6 422545 00035 4
www.brandbuilders.ro

Scanned with OKEN Scanner